

**SILVANA GEORGINA ADRIANO MALEIANE**

**Internacionalização de Empresas Portuguesas em Moçambique: Sector de  
Construção**

**Lisboa**

**2014**



**INSTITUTO SUPERIOR DE GESTÃO**

Mestrado em Gestão

**Internacionalização de Empresas Portuguesas em Moçambique: Sector de Construção**

**SILVANA GEORGINA ADRIANO MALEIANE**

Dissertação apresentada no Instituto Superior de Gestão para obtenção do Grau de Mestre em Gestão.

Orientador: Professor Doutor José Magalhães

**Lisboa**

**2014**

## **Resumo**

Actualmente vive-se na era da globalização. As operações de internacionalização das empresas são essenciais à sua sobrevivência, como forma de escapar a crise que se vive na Europa aumentando assim o produto nacional e criando emprego.

Este trabalho debruça-se sobre a internacionalização das empresas portuguesas em Moçambique no sector de construção.

Para tal, existem duas abordagens para a internacionalização: uma que está relacionada com a exportação que muitas das vezes representa a primeira alternativa de internacionalização para empresas incipientes em relação a mercados externos. Essa abordagem é muito utilizada pois, requer um grau reduzido de risco, de burocracia e comprometimento por parte da empresa; a outra está relacionada com o Investimento Directo pela qual uma empresa decide “entrar” em determinado mercado por sua conta e risco com objectivo de atingir economias de escala que esta relacionada com a redução dos custos unitários dos produtos à medida que a produção acumulada aumenta.

Neste trabalho optou-se pela abordagem do Investimento Directo. Localizou-se e escolheu-se as empresas ligadas ao sector de construção, visto se tratar de um sector com mais evidência no processo de internacionalização em Moçambique.

Como resultado deste trabalho verificou-se que a dimensão da empresa é importante para o processo de internacionalização. Verificou-se que no caso de Moçambique só as empresas de grande dimensão é que se internacionalizam por as PME's terem mais dificuldades em termos de apoio financeiro. Outra dificuldade das PME's é o facto de estarem em concorrência directa com as empresas locais o que torna numa concorrência agressiva visto que o número de empresas locais é elevado.

**Palavras-Chave:** Globalização; Internacionalização de empresa; Sector de Construção; Dimensão da empresa.

## **Abstract**

Currently we live in the age of globalization. The internationalization of business operations are essential to their survival as a way to escape the crisis experiencing in Europe thus increasing the national product and creating jobs.

This dissertation focuses on the internationalization of Portuguese companies in the construction sector.

To this end, there are two approaches for internationalization: one that is related to export often being the first choice internationalization for fledgling companies in relation to external markets. This approach is widely used because requires a lesser degree of risk, bureaucracy and commitment by the company, the other is related to direct investment by which a company decides to "go" in a particular market at own risk with the aim of achieving economies of scale thus reducing unit costs of production.

In this dissertation direct investment approach was seen as reasonable. was located and picked up those companies relating on construction sector, as this is a sector with more evidence on the Portuguese companies internationalization process in Mozambique.

As a result of this work it was found that firm size matter in the process of internationalization. It was also found that in the case of Mozambique only large companies can that internationalize to Mozambique since SMEs have more difficulties in terms of financial support. Another difficulty for SMEs is the fact that they face aggressive competition by local businesses taking into account their big number.

**Keywords:** Globalization, Internationalization of company; Construction Sector; Company size.

## **Agradecimentos**

Foram vários os indivíduos que contribuíram para a concretização deste trabalho. Agradeço, antes de mais, a minha família pelo apoio que me foi dando ao longo do meu percurso académico, em especial ao meu Pai que tem sido meu orientador académico.

Agradeço de uma forma particular o meu orientador Prof. Doutor José Magalhães pela sua disponibilidade, pelos seus conselhos e pela ajuda na definição da estrutura do trabalho.

Finalmente,estou também muito grata as empresas pela disponibilização dos dados e colaboração sem as quais não teria sido possível realizar este trabalho.

## **Lista de Abreviaturas**

**AICCOP** - Associação dos Industriais da Construção Civil e Obras Públicas de Portugal

**AICEP** - Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal

**BM** – Banco de Moçambique

**CFI** - Crédito Fiscal por Investimento

**CIMLOP** – Confederação Da Construção E Imobiliário De Língua Oficial Portuguesa

**CNUCED** - Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento

**COMESA** - Mercado Comum de África Oriental e Austral

**CPI** – Centro de Promoção de Investimentos

**CTA** - Confederação das Associações Económicas de Moçambique

**DEE** - Departamento de Estudos Económicos e Estatística

**FMI** - Fundo Monetário Internacional

**FRELIMO** - Frente de Libertação de Moçambique

**IPC** – Índice de Preços no Consumidor

**MOPH** - Ministério de Obras Públicas e Habitação

**MOZAMBUILD** - Mozambique's Construction & Building Materials Show

**OMC** - Organização Mundial de Comércio

**PALOP** - Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa

**PME'S** - Pequenas e Médias Empresas

**PIB** - **Produto** Interno Bruto

**TIC** - Tecnologias de Informação e de Comunicação

**RENAMO** – Resistência Nacional de Moçambique

**SADC** - Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral

## Índice

Resumo

Abstract

Agradecimentos

Abreviaturas

Índice de Figuras .....iv

Índice de Gráficos.....iv

Índice de Quadros .....iv

Índice de Tabelas .....iv

Capítulo I - Introdução ..... 1

1.1. Contextualização do problema e apresentação do tema..... 1

1.2. Objecto de Estudo ..... 2

1.3. Objectivos ..... 2

1.4. Justificativa e Importância..... 3

1.5. Metodologia ..... 4

1.5.1. Qualidade dos dados ..... 5

1.5.2. Validação do inquérito ..... 6

1.5.3. Definição da Amostra..... 6

1.5.4. Tratamento Estatístico dos Resultados ..... 6

1.6. Estrutura do Trabalho ..... 6

CAPÍTULO II - Enquadramento de Moçambique no Estudo ..... 8

2.1. Informações Gerais ..... 8

2.1.1. O País..... 8

2.2. Evolução Histórica..... 9

2.3. Mercado de Moçambique..... 10

2.3.1. PIB ..... 13

2.3.2. Inflação..... 16

2.3.3. Taxa de Câmbio.....	16
CAPÍTULO III – Requisitos de Entrada e Permanência na Actividade do Sector de Construção .....	17
3.1. Estado de conhecimento do sector de construção em Moçambique.....	17
3.2. Sector de Construção em Moçambique.....	18
3.2.1. Contratação de Empreitadas .....	19
3.2.2. Terra .....	20
3.2.3. Meio ambiente.....	23
3.2.4. Construção Pública .....	24
3.2.5. Obras Particulares.....	35
CAPÍTULO IV - A Importância da Internacionalização das Empresas Portuguesas.....	37
4.1. Empresas.....	37
4.1.1. Classificação das Empresas.....	37
4.1.1.1. Quanto à dimensão das empresas.....	37
4.2. Processo de Internacionalização .....	38
4.2.1. Em que consiste a Internacionalização.....	38
4.3.2. O que motiva a internacionalização de uma empresa .....	40
4.3.3. Selecção dos Mercados Internacionais .....	41
4.3.4. Previsão do Risco.....	42
4.3.5. Modalidade de Entrada no Mercado .....	43
4.3.6. Benefícios da Internacionalização .....	46
4.3.7. Custos e Riscos da Internacionalização .....	48
4.3.8. Vantagem genérica .....	49
4.4. Estratégia de Internacionalização/Opções de Internacionalização .....	49
4.4.1. Evolução das Estratégias de Internacionalização .....	51
4.5. Barreiras na Internacionalização das Empresas .....	60
CAPÍTULO V – Análise Empírica.....	62



5.1. Âmbito .....	62
5.2. Tratamento Estatístico e Apresentação Dos Resultados.....	63
5.3. Discussão dos Resultados.....	79
CAPÍTULO VI - Conclusão.....	89
6.2. Limitações do Estudo.....	91
6.3. Campos de Pesquisa Futuros .....	91
Referências Bibliográficas.....	93
Anexo .....	99

## **Índice de Figuras**

Figura 1 – Crise Imobiliário nos EUA.....	56
Figura 2 – Evolução das Estratégias de Internacionalização.....	61
Figura 3 – Fase de Desenvolvimento Internacional.....	63

## **Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – PIB a preços correntes em mil milhões de Euros.....	14
Gráfico 2 – Taxa de crescimento real.....	14
Gráfico 3–Repartição do PIB por sectores 2011.....	15
Gráfico 4 – Taxa de Inflação.....	16
Gráfico 5 – Taxa de Câmbio.....	16
Gráfico 6 – Curva de Experiência.....	49

## **Índice de Quadros**

Quadro 1 – Densidade populacional de Moçambique entre (2007-2012) .....	8
--	---

## **Índice de Tabelas**

Tabela 1 – Maiores bancos a operar em Moçambique .....	12
Tabela 2 – Definição de PME's segundo as recomendações da comissão de 2003 e 1996.....	44

## **Capítulo I - Introdução**

### **1.1. Contextualização do problema e apresentação do tema**

A internacionalização segundo Guilherme (2010) «implica a deslocação de recursos (bens e pessoas)». Mas, segundo Brito (2002) «internacionalizar é muito mais que exportar, internacionalização é um processo que implica tempo, informação e muitos recursos». Já, segundo Freire (1997) «a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional». Por um lado, a internacionalização das empresas tem aumentado nos últimos anos com o facto de concorrência que torna os mercados de consumo mais pequenos para viabilizar as empresas locais. Por outro lado, a crescente globalização dos mercados, o número cada vez mais vasto de sectores e de actividades e a explosão das tecnologias fazem com que a internacionalização faça parte integrante das preocupações estratégicas das empresas. Este fenómeno tornou a concorrência muito mais agressiva que obriga as empresas em vez de exportar os seus produtos e tecnologia preferem deslocar a sua tecnologia para os países onde os factores de produção estão ainda a preços competitivos melhorando deste modo o novo posicionamento no mercado de consumo. A nova envolvente internacional que vivemos conduz as empresas a enfrentar novos desafios, visto que a internacionalização hoje já não é essencialmente uma questão de conquista de novos mercados, mas um desafio para a globalização das funções das organizações.

Para que todo o processo funcione eficazmente, é necessário preparar a internacionalização da empresa e definir com clareza uma estratégia sustentável.

Moçambique é um país em desenvolvimento que necessita de novas infra-estruturas e empresas estrangeiras com capacidade para dinamizar a economia moçambicana. O seu mercado está em crescimento. Como resultado, em Moçambique há oportunidades em quase todos os sectores de actividade, estando este território pronto para receber todos os que queiram

investir e ajudar a dinamizar e consolidar a sua economia. Contudo, devido à globalização, o nível de competição no mercado moçambicano aumentou sendo uma das razões a entrada de empresas estrangeiras no seu mercado. É neste ponto que é importante as empresas portuguesas mostrarem a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. E para ser realmente efectiva, a vantagem competitiva tem que ser: difícil de imitar; única; sustentável; superior à competição e aplicável a múltiplas situações.

Outro ponto importante é a constituição de parcerias que apresentam-se como uma ferramenta de gestão interessante neste mundo cada vez mais global. Em Moçambique a constituição de parcerias locais é estimulada criando uma ligação profunda entre os dois países. Nos mercados domésticos, as empresas podem ganhar tamanho e força através de parcerias de forma a serem mais competitivas face ao aumento da concorrência proporcionado, entre outros, pela inovação tecnológica. Já no processo de internacionalização as parcerias locais permitem recolher conhecimentos sobre o mercado em questão, estabelecer redes de contactos, reduzir o risco do processo de internacionalização e ganhar maior credibilidade aos olhos dos clientes desse mercado.

## **1.2. Objecto de Estudo**

O objecto de estudo desta dissertação é a Internacionalização de Empresas Portuguesas em Moçambique. Em especial as empresas do sector de construção.

## **1.3. Objectivos**

O objectivo geral desta dissertação consiste em identificar os factores que caracterizam o processo de internacionalização das empresas portuguesas no mercado moçambicano. Foram ainda definidos os seguintes objectivos específicos:

- Identificar as principais razões de internacionalização das empresas portuguesas em Moçambique;
- Identificar os meios de internacionalização mais utilizados pelas empresas portuguesas no mercado moçambicano;

- Identificar os riscos/custos e benefícios inerentes ao processo de internacionalização;
- Identificar os requisitos para a obtenção da licença de construção em Moçambique;
- Identificar as barreiras no processo de internacionalização mais sentidas pelas empresas portuguesas em Moçambique.

Os objectivos específicos acima citados seguem uma ordem lógica. Em primeiro lugar, a empresa identifica as razões de internacionalização, os riscos/custos e benefícios inerentes ao processo e inicia o seu processo de internacionalização, através de um meio de internacionalização (modalidade de entrada). Em seguida, ou em simultâneo, a empresa identifica ou não a parceria local. Paralelamente identifica os requisitos para a obtenção da licença de construção em Moçambique.

#### **1.4. Justificativa e Importância**

De acordo com a Federação Moçambicana de Empreiteiros as empresas do sector de construção civil nacionais estão a falir por falta de capacidade financeira e técnica.

A expansão do sector de construção civil em Moçambique não tem beneficiado as empresas moçambicanas. Muitas das obras são adjudicadas a empreiteiros estrangeiros devido à sua superioridade financeira e técnica. Por um lado Moçambique perde em divisas e conhecimento porque as empreitadas são financiadas de fora e são executadas por empreiteiros estrangeiros mas por outro lado, Moçambique fica com as obras.

Assim a expansão internacional das empresas portuguesas é de extrema importância para o desenvolvimento de Portugal, uma vez que conquistam espaço na economia mundial, ou seja, expandem os seus negócios como também, auxiliam nos resultados da balança de pagamentos do país. Assim a internacionalização aparece como uma necessidade para as empresas, e também como forma de sobrevivência e de escapar da crise que ainda abala o continente. Contudo, Internacionalizar-se implica gastos mas acarreta também muito valor à empresa. Ser internacional significa sobretudo obter vantagens

competitivas que lhe permitam superar a concorrência. Neste sentido, a decisão sobre quais e quantos mercados se deve abordar, qual a melhor forma de entrada, o tipo de organização a ser adoptado e com que meios, são decisões que requerem alguma análise estratégica. A internacionalização não é somente uma forma de crescimento, mas também uma questão de ampliação de riscos/custos que possam fazer com que a empresa venda mais, que o nível de procura por parte dos clientes seja elevado e que o reconhecimento seja implacável perante à concorrência.

### **1.5. Metodologia**

Para a elaboração desta dissertação adoptou-se a seguinte metodologia:

Em primeiro lugar, faz-se uma revisão bibliográfica sobre o sector da construção em Moçambique, as motivações que levaram as empresas a internacionalizar, os meios de internacionalização, os custos/riscos envolvidos no processo de internacionalização, qual o posicionamento das empresas em termos de evolução internacional e ainda as vantagens competitivas das empresas.

Foi preparado um questionário contendo questões a serem respondidas pelas empresas portuguesas estabelecidas em Moçambique. As respostas visavam responder em particular os objectivos específicos desta dissertação.

Seguidamente efectuou-se uma entrevista-teste com o intuito de recolher a opinião de alguém pertencente à indústria da construção sobre o questionário elaborado, e assim proceder-se à validação do mesmo.

Na penúltima fase, foram analisados os resultados obtidos dos questionários, tendo sido utilizadas para esse efeito técnicas de análise estatística e respectivas conclusões do estudo.

### **Hipóteses de Pesquisa**

O enunciado das hipóteses «é a fase do método de investigação que vem depois da formulação do problema.

A ciência gera explicações hipotéticas do mundo dos fenómenos observados que depois submete a um processo de validação ou falsificação

das hipóteses. Hipóteses são provisórias porque podem ser confirmadas ou refutadas com o desenvolvimento da pesquisa» (Carvalho, 2009).

Assim com o intuito de responder à problemática já definida foram formuladas as seguintes hipóteses:

**Hipótese1-** A dimensão das empresas nacionais é determinante para a sua Internacionalização.

**Hipótese 0-** A dimensão das empresas nacionais não é determinante para a sua internacionalização.

Nestas hipóteses entende-se por dimensão da empresa o volume de negócios, o capital humano e o capital próprio.

#### **1.5.1. Qualidade dos dados**

Desde já importa referir que a recolha de informação para o trabalho de investigação foi através de questionário.

Este tipo de procedimento foi escolhido tendo em conta a natureza do tema que exige qualificar muita informação daí o questionário ser mais adequado em vez de modelos quantitativos. Para tal, foram adoptadas perguntas fechadas por forma a obter respostas mais objectivas.

O inquérito, em anexo, foi dividido em três partes: caracterização geral da empresa/grupo, estratégia de internacionalização-processo de internacionalização e estratégia e competitividade.

A primeira parte do inquérito tem oito perguntas e serve para caracterizar a empresa, permitindo, desta forma, efectuar uma caracterização adequada do universo.

Já a segunda parte é constituída por dez perguntas e permite aferir as razões de internacionalização, qual o meio de internacionalização preferido pelas empresas, os custos/riscos e ainda as barreiras sentidas à entrada.

A terceira e última parte é constituída apenas por duas perguntas, como a empresa se classifica em termos de evolução internacional e quais as principais vantagens competitivas da empresa.

### **1.5.2. Validação do inquérito**

Uma vez concluído, o inquérito foi validado escolhendo-se um entrevistado para uma entrevista-teste que fosse um trabalhador com experiência no sector de construção e, também, em processo de internacionalização de empresas.

Esta entrevista-teste serviu para dois propósitos: melhorar o inquérito através das sugestões de alguém envolvido no negócio da construção e validar o inquérito.

### **1.5.3. Definição da Amostra**

Optou-se por realizar inquéritos por forma a facilitar a sua análise estatística como já se tinha referido anteriormente.

Neste sentido, seleccionaram-se as empresas de construção que têm sede em Maputo, por forma a facilitar a recolha de informação junto das empresas com base no inquérito. Empresas essas que estão solidamente internacionalizadas, ou seja, que estão implantadas em, pelo menos, um mercado externo, no qual têm um volume de negócios consistente ano após ano.

Com base nesta selecção e nos contactos disponíveis foram distribuídos nove inquéritos, sendo que só seis empresas é que responderam ao inquérito.

### **1.5.4. Tratamento Estatístico dos Resultados**

O tratamento estatístico dos dados recolhidos nos inquéritos foi feito recorrendo a um *software* informático: *Microsoft Excel* 2010.

Recorreu-se ao *Microsoft Excel* para fazer os gráficos de distribuição das frequências relativas, correspondentes à análise descritiva das variáveis qualitativas nominais e quantitativas.

## **1.6. Estrutura do Trabalho**

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos, sendo que o primeiro capítulo é a introdução, apresenta a contextualização do tema e o problema de pesquisa, os objectivos do trabalho, a justificativa e importância, e a metodologia seguida.

No segundo capítulo faz-se o enquadramento de Moçambique uma vez que o tema do trabalho é sobre a internacionalização por isso é importante



conhecer o país onde se pretende entrar, nomeadamente sobre a sua evolução histórica de Moçambique colonizado e pós-independência.

O terceiro capítulo está reservado para o sector de construção em Moçambique. Neste capítulo são indicados os requisitos para a obtenção da licença de construção, o alvará.

No quarto capítulo analisa-se a situação económica de Moçambique, e o processo de internacionalização, desde a sua definição, as razões de internacionalização, os meios de internacionalização, as características, os riscos/custos, benefícios, estratégias de internacionalização e barreiras.

No quinto capítulo apresentam-se os resultados.

No sexto capítulo faz-se a discussão dos resultados.

Por fim, no sétimo capítulo faz-se a conclusão do trabalho.

## CAPÍTULO II - Enquadramento de Moçambique no Estudo

### 2.1. Informações Gerais

#### 2.1.1. O País



Moçambique, oficialmente República de Moçambique é um país situado na costa oriental de África que faz fronteiras a Norte com a Tanzânia, a Noroeste com Malawi e Zâmbia, a Oeste com o Zimbabué, a Sul e Sudoeste com a África do Sul e Suazilândia e a Oeste com o Oceano Índico e com o Canal de Moçambique. A língua oficial é o Português sendo que também têm linguas locais. O Metical é a moeda que se usa em Moçambique, sendo que na altura do estudo 1 EUR = 40 MT e que 1 USD = 29,42 MT. Com capital em Maputo e uma área de 799.380 Km<sup>2</sup>, que equivale a 8,5 vezes a área de Portugal, conta actualmente com 22,9 milhões de habitantes, sendo que a capital Maputo, tem 1,2 milhões de habitantes. Em termos de densidade populacional as províncias Zambézia e Nampula são aquelas que mais se destacam tal como se pode constatar no Quadro 1 abaixo.

**Quadro 1 – Densidade populacional de Moçambique entre (2007-2012)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Niassa	1.213.398,00	1.259.824,00	1.308.868,00	1.360.645,00	1.415.157,00	1.472.387,00
Cabo Delgado	1.634.162,00	1.666.070,00	1.698.456,00	1.731.200,00	1.764.194,00	1.797.335,00
Nampula	4.084.656,00	4.191.210,00	4.301.175,00	4.414.144,00	4.529.803,00	4.647.841,00
Zambesia	3.890.453,00	3.994.559,00	4.102.198,00	4.213.115,00	4.327.163,00	4.444.204,00
Tete	1.807.485,00	1.885.172,00	1.966.085,00	2.050.242,00	2.137.700,00	2.228.527,00
Manica	1.438.386,00	1.493.948,00	1.551.378,00	1.610.728,00	1.672.038,00	1.735.351,00
Sofala	1.685.663,00	1.726.904,00	1.769.263,00	1.812.811,00	1.857.611,00	1.903.728,00
Inhambane	1.304.820,00	1.329.295,00	1.353.614,00	1.377.908,00	1.402.245,00	1.426.684,00
Gaza	1.236.284,00	1.256.364,00	1.277.127,00	1.298.651,00	1.320.970,00	1.344.095,00
Maputo	1.225.489,00	1.276.012,00	1.329.395,00	1.385.604,00	1.444.624,00	1.506.442,00
Cidade de Maputo	1.111.638,00	1.128.571,00	1.145.307,00	1.161.833,00	1.178.116,00	1.194.121,00

Fonte: INE

## **2.2. Evolução Histórica**

Segundo Mondlane (1969) «os contactos entre Portugal e Moçambique começaram pelos fins do século XV, quando Vasco da Gama chegou à ilha de Moçambique, nos princípios de Março de 1498». Este domínio em Moçambique durou até meados do século XX, Junho de 1975 com a Independência Nacional<sup>1</sup>.

Em Fevereiro de 1976, o sector empresarial e o sistema de propriedade e a banca (esta em Janeiro de 1978) foram reestruturados para adequa-los ao novo modelo económico emergido da independência.

Contudo, pouco tempo depois da independência, Moçambique mergulhou numa guerra civil, que foi designada como a guerra dos 16 anos que opunha a FRELIMO (Frente de Libertação de Moçambique) à Resistência Nacional Moçambicana (RENAMO). Esta situação fez com que a economia do país regredisse muito. Este movimento contava com o apoio dos governos da Rodésia<sup>2</sup> e da África do Sul para além do apoio de antigos colonos portugueses e de algumas camadas da população moçambicana. Este conflito teve consequências extremamente negativas para o país, e nem o acordo

---

<sup>1</sup> Os Acordos de Lusaka foram assinados no dia 7 de setembro de 1974, em Lusaka (Zâmbia), entre o Estado Português e a Frente de Libertação de Moçambique (FRELIMO). Nestes acordos o Estado Português reconheceu formalmente o direito do povo de Moçambique à independência e, em consequência, acordou com a FRELIMO o princípio da transferência de poderes, ou seja, transferência da soberania que detinha sobre o território de Moçambique. Foi igualmente estabelecido que a independência completa de Moçambique seria solenemente proclamada no dia 25 de junho de 1975. Os Acordos de Lusaka estabeleceram, relativamente ao território de Moçambique, o regime jurídico que vigoraria durante o período de transição para a independência (período a iniciar com a assinatura dos acordos e a terminar com a proclamação da independência de Moçambique. Tal regime consistiu, essencialmente, numa bipartição de poderes sobre o território, tendo-se confiado a soberania ao Estado português, representado por um Alto-Comissário e o governo ou administração à FRELIMO, a quem foi reconhecida a prerrogativa de designar não só o primeiro-ministro como também dois terços dos ministros do Governo de Transição.

<sup>2</sup> Rodésia do Sul foi o nome da colónia britânica que existiu na África austral entre 1888 e 1979 e que deu origem ao atual Zimbabwe. Entre 1965 e 1979, no entanto, aquele território foi conhecido apenas como Rodésia, depois de uma declaração unilateral de independência que não foi reconhecida por nenhum estado.

Nkomati, assinado em 1984, que previa o fim do apoio sul-africano à RENAMO, conseguiu alterar o quadro guerreiro que caracterizava Moçambique. Essa guerra civil que só terminou em 1992 com o acordo geral de paz, alcançado em Roma. Acordo este assinado entre a FRELIMO e a RENAMO à 4 de Outubro de 1992, após uma alteração constitucional que previa a abertura da vida política a outras forças que não a FRELIMO.

Com a assinatura do acordo de Nkomati<sup>3</sup> em 1984, e a adesão às instituições financeiras internacionais constituiu uma viragem na política externa e interna de Moçambique. Foi nessa altura que o país passou a beneficiar de investimentos estrangeiros, que em parte alavancaram a economia.

Actualmente, Moçambique é membro da Organização Mundial de Comércio (OMC), do Fundo Monetário Internacional (FMI), do Banco Mundial e da Conferência das Nações Unidas para o Comércio e o Desenvolvimento (CNUCED). A nível regional, é membro da Comunidade para o Desenvolvimento da África Austral (SADC), do Mercado Comum de África Oriental e Austral (COMESA) e do Banco Africano de Desenvolvimento (BAD).

### **2.3. Mercado de Moçambique**

Em Moçambique há oportunidades em quase todos os sectores de actividade como por exemplo no sector das infra-estruturas, de Energias, de comércio, de agricultura, de construção, entre outras, estando este território pronto para receber todos os que queiram investir e ajudar a dinamizar e consolidar a sua economia.

---

<sup>3</sup> O Acordo de Nkomati foi assinado em 1984 entre o governo de Moçambique, liderado pelo então Marechal Samora Moisés Machel, Presidente da República Popular de Moçambique, e pelo Presidente da África do Sul, Pieter Willem Botha. Este acordo tinha por intenção pôr termo à guerra civil em Moçambique.<sup>1</sup> Para tal, os signatários do dito acordo concordaram em: Deixar de apoiar a RENAMO (responsabilidade da África do Sul) e Deixar de apoiar o ANC – congresso nacional africano é o partido político no poder na África do Sul - (responsabilidade de Moçambique). Apesar disto, cada parte continuou a agir por conta própria, e os guerrilheiros da RENAMO prosseguiram com a guerra civil em Moçambique até que em 1992 foi assinado o Acordo Geral de Paz, em Roma, apoiado pela Comunidade de Santo Egidio.

É importante ter-se em conta alguns aspectos para a constituição da empresa e realização de investimentos em Moçambique, por exemplo, de acordo com o quadro legal para obras de construção em Moçambique 2008, edição I, o investimento está mais atractivo, uma vez que o Governo de Moçambique simplificou o processo de constituição de empresas, nomeadamente o facto do Ministério da Indústria e Comércio ter simplificado os processos para registar e abrir uma empresa, ou seja, redução do número de procedimentos para abertura de empresas, bem como para obter licenças, o Ministério das Finanças ter simplificado o seu pagamento e o Ministério do Trabalho ter implementado uma nova lei de trabalho que dá quota automática para contratar mão-de-obra estrangeira e melhorar o sistema da compensação quando se procede à demissão de um trabalhador.

Maputo é a província com mais investimento estrangeiro aprovado pelo Centro de Promoção de Investimento (CPI), sendo o montante mínimo de investimento directo estrangeiro para aceder a garantias e benefícios fiscais de Mt 2.500.000 (se o câmbio for 40 temos cerca de 63000€). No entanto, o montante referido engloba os valores de capitais próprios bem como os lucros exportáveis que tiverem sido reinvestidos no país.

Após apresentação de uma proposta de investimento ao CPI e registo de uma empresa em Moçambique e a operar a partir do território moçambicano, o investidor estrangeiro (pessoa singular ou colectiva) beneficia de garantias e incentivos, nomeadamente a Segurança e protecção dos direitos de propriedade, inexistência de restrições a empréstimos estrangeiros e respectivo reembolso, repatriamento de dividendos, liberalização bancária e de taxas de câmbio.

O investidor deve ter em consideração, aquando da constituição da empresa em Moçambique ou quando iniciar o negócio, a seguinte legislação relativa a investimento estrangeiro: Lei de Investimentos – Lei n.º 3/93, de 24 de Junho Regulamento da Lei de Investimentos e Decreto n.º 14/93, de 21 de Julho Código dos Benefícios Fiscais.

O Investimento Estrangeiro em Moçambique tem tido um forte crescimento nos últimos anos, especialmente o crescimento do investimento de Portugueses na constituição de empresas em Moçambique. O estado

moçambicano tem participações minoritárias nos negócios, sendo a intervenção deste relativamente reduzida.

Paralelamente, o crescimento do investimento de África do Sul, China, Brasil e Índia está também a crescer o investimento de empresários e empresas portuguesas em Moçambique, sendo já mais de 25000 portugueses a trabalhar em Moçambique segundo os dados do INE de Moçambique.

De acordo com o Banco de Moçambique 2013, constituir uma empresa em Moçambique é uma tarefa simples e existem benefícios fiscais para o investimento estrangeiro que são concedidos via CPI. Os Bancos têm mostrado dinamismo sendo de destacar por ordem de dimensão os seguintes:

- BIM - Banco Internacional de Moçambique
- BCI - Banco Comercial de Investimentos
- Standard Bank
- Barclays Bank Mozambique
- African Banking Corporation
- Banco Procredit
- FNB - First National Bank Moçambique
- Socremo
- Moza Banco

A tabela abaixo mostra os respectivos volumes de negócios da banca moçambicana.

**Tabela 1- Maiores Bancos a operar em Moçambique**

Maiores bancos a operar em Moçambique, 2011		
Banco	Volume de negócios em 2011 (Meticaís milhões)	Taxa de variação 2011-2010 (Porcentagem)
<i>BIM – Banco Internacional de Moçambique</i>	7 873.4	20
<i>BCI – Banco Comercial de Investimentos</i>	3 985.9	24
<i>Standard Bank</i>	3 814.2	33
<i>Barclays Bank Mozambique</i>	1 594.7	3
<i>African Banking Corporation (Mozambique)</i>	650.2	51
<i>Banco Procredit, S.A.</i>	441.8	-19
<i>FNB – First National Bank Moçambique</i>	410.7	-2
<i>Socremo</i>	345.4	24
<i>Moza Banco</i>	314.8	7

**Fonte:** Banco de Moçambique

Os bancos moçambicanos encontram-se bem capitalizados na generalidade e alguns deles têm ligações à banca portuguesa como é o caso do BIM que está ligado ao grupo MillenniumBCP, o BCI ligado ao CGP e BPI e o Moza Banco ligado ao Grupo Espírito Santo.

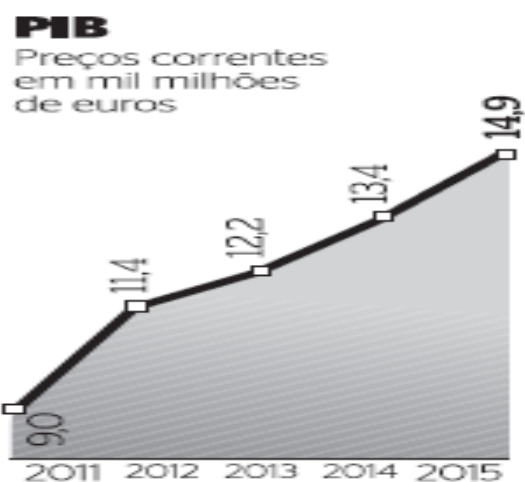
Para investimentos portugueses em Moçambique e constituição de empresas em Moçambique por portugueses, existe o apoio da SOFID - Investimoz e do Fundo de Apoio ao Investimento em Moçambique. A SOFID pode apoiar o investimento em Moçambique de diferentes formas dependendo do projecto, podendo ir desde a prestação de garantias de bom pagamento (prestar garantia junto do banco financiador em Moçambique) ao financiamento directo da empresa ou participação no capital da empresa.

Para apresentação de projectos é sempre imperativa a apresentação do Plano de Negócios e Projectos de Investimento.

### **2.3.1. PIB**

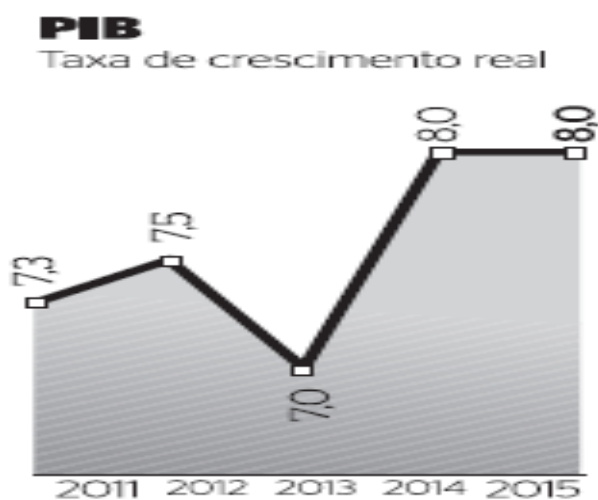
Segundo os dados do INE e do relatório de 2012 do Banco de Moçambique (BM) aponta que apesar da difícil conjuntura mundial, o crescimento económico em Moçambique manteve-se dinâmico. Reflectindo o rápido início da produção e das exportações de carvão. O PIB real cresceu em 7.5 por cento em 2012. Em 2013 houve um decréscimo do PIB real no valor de 7.0 por cento, valor inferior a média do ano passado com 7.5 por cento. O motivo dessa desaceleração da economia está relacionada com as cheias de abalaram Moçambique. As fortes chuvas afectaram cerca de meio milhão de pessoas, geram 250.000 deslocados, causaram 117 mortos, tiveram um impacto negativo na produção agrícola e provocaram sérios danos nas infra-estruturas, especialmente as ferroviárias que originaram a interrupção do transporte de carvão mineral.

**Gráfico 1 – PIB a preços correntes em mil milhões de euros<sup>4</sup>**



Fonte: INE, Diário Económico

**Gráfico 2 – Taxa de Crescimento real**



Fonte: INE, Diário Económico

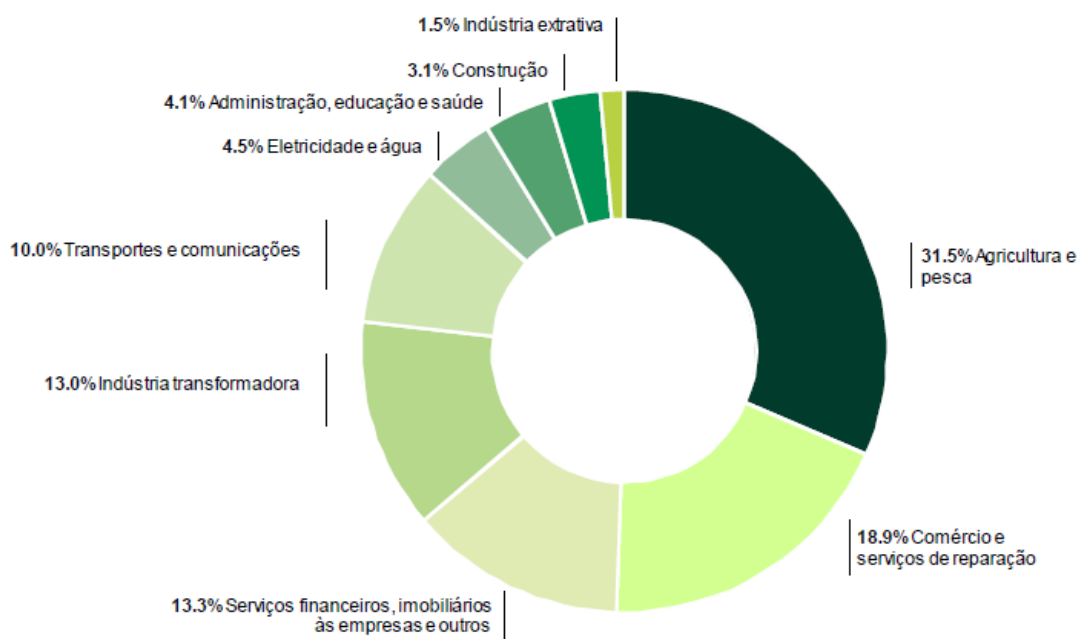
<sup>4</sup> Os dados para 2014 e 2015 são estimativas



## PIB por sectores

De acordo com os dados do INE mais de 31,5% do PIB é suportado pela agricultura e pelas pescas. O sector agrícola é apontado como um dos que tem maior potencial. As descobertas de gás natural e de minérios tem levado a que muitas empresas internacionais virem-se para Moçambique. Contudo, há oportunidades no comércio e serviços de reparação, serviços financeiros industria extrativa e nos transportes e comunicação.

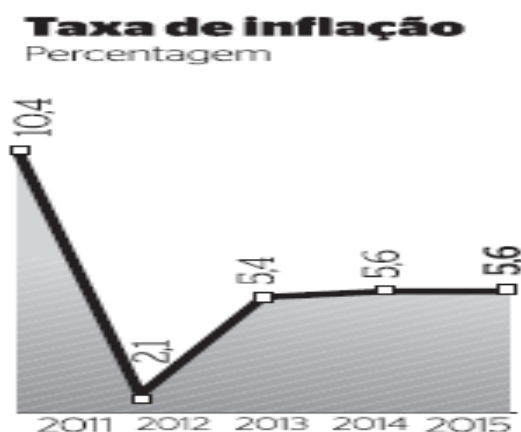
**Gráfico 3 – Repartição do PIB por sectores 2011**



**Fonte:** Banco de Moçambique, INE

### 2.3.2. Inflação

Gráfico 4 – Taxa de Inflação<sup>5</sup>



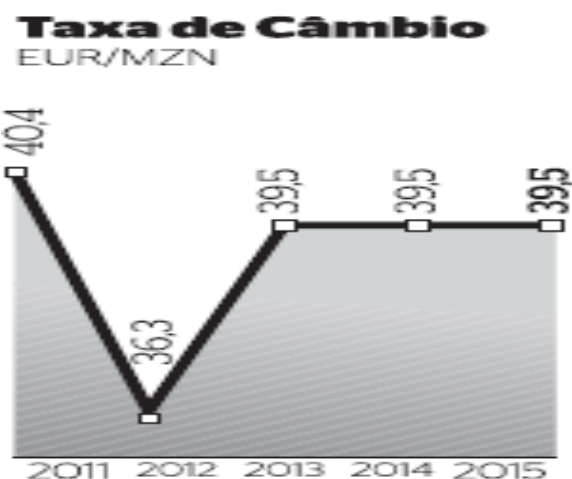
Fonte: INE, Diário Económico

A descida de 10,4 em 2011 para 2,1 em 2012 foi devido as políticas monetárias e gestão cambial com efeito deflacionário. Contudo em 2013 há uma subida devido a expansão monetária e estima-se que mantenha.

### 2.3.3. Taxa de Câmbio<sup>6</sup>

Sendo que a taxa de câmbio EUR/MZN apreciou-se em 2011 e depreciou-se em 2012. A taxa de câmbio em frente preve-se que seja estável.

Gráfico 5 – Taxas de Câmbio



Fonte: INE, Diário Económico

<sup>5</sup> Os valores de 2014 e 2015 são estimativas

<sup>6</sup> Os valores de 2014 e 2015 são estimativas.

## **CAPÍTULO III – Requisitos de Entrada e Permanência na Actividade do Sector de Construção**

### **3.1. Estado de conhecimento do sector de construção em Moçambique**

De acordo com a confederação da construção e imobiliário de língua oficial portuguesa (Cimlop) «a economia de Moçambique atrai cada vez mais investidores e oferece mais e melhores oportunidades às empresas que operam nos sectores do imobiliário e construção».

No primeiro semestre de 2013, o Centro de Promoção de Investimentos de Moçambique aprovou 20 projectos na área da Construção Civil e Obras Públicas, no valor de 82 milhões de dólares, que poderão gerar mais de 3000 postos de trabalho segundo Macauhub<sup>7</sup>.

Assim, neste ambiente de crescimento, o investimento público e o privado são cada vez mais frequentes. Apesar da maior parte do investimento se focar essencialmente na capital, Maputo, é cada vez mais crescente o interesse por outras regiões do país, tais como Beira, Tete, Nampula ou Pemba, que englobam um conjunto de oportunidade interessantes nas áreas da construção e obras públicas, energia, máquinas e equipamentos, habitação e turismo, logística, serviços, agricultura e também produtos de consumo, o que colocou o país na 14<sup>a</sup> posição dos países africanos com maior capacidade de atracção de Investimento Directo Estrangeiro (IDE), sendo que Portugal e o Brasil se encontram entre os países que mais projectos de IDE levam a cabo em Moçambique de acordo com a Cimlop. No que toca ao ambiente de negócios, coloca o país na 18<sup>a</sup> posição entre 46 países da África subsaariana, segundo o relatório Doing Business 2012.

Contudo, por um lado o presidente da Federação Moçambicana de Empreiteiros (jornal notícias de Moçambique) defende que «não obstante a abundância de potencialidades no país, aquela indústria depende ainda de importações de grande parte dos materiais de construção».

Por outro lado, o presidente da Confederação das Associações Económicas de Moçambique (CTA), Rogério Manuel, «considerou a construção

---

<sup>7</sup> Serviço gratuito de notícias, sedado em Macau, que distribui informação económica.

civil como um sector crucial na elevação da capacidade produtiva da economia como um todo».

Já a associação das Industriais da Construção Civil e Obras Públicas de Portugal (AICCOP) considera Moçambique um país estratégico para a internacionalização do empresariado Português, apontando a aliança com as construtoras moçambicanas como algo importante para o crescimento dos dois países. O presidente da AICCOP, Reis Campos, manifestou a aposta das empresas de construção portuguesas em expandir activamente a sua presença em África. Uma vez que se vive um momento de particular necessidade em Portugal, devido sobretudo à crise económica que o país atravessa, Moçambique é então uma oportunidade estratégica para as empresas da construção civil, pelo seu potencial de crescimento. Realça ainda que o Governo de Moçambique decidiu que as infra-estruturas são um dos vectores da economia moçambicana e os empreiteiros portugueses querem pertencer a esse futuro de crescimento de Moçambique, aludindo também ao segmento da habitação, como outro nicho de mercado apetecível para os empreiteiros portugueses. Reconhecendo a atracção que o sector da construção civil exerce sobre empresas de outros países, como China e África do Sul, Reis Campos acredita na capacidade de os empreiteiros portugueses se imporem e consolidar a sua penetração no mercado moçambicano. Afirmando, no jornal notícias (2013), que tem uma capacidade técnica e de mão-de-obra qualificada e disponibilidade para poder expandir a participação no sector da construção civil em Moçambique. De acordo com o jornal notícias de Moçambique (2013) nesse esforço, ainda de acordo com Reis Campos, as construtoras portuguesas contam com a aliança das empresas moçambicanas, dado que estas têm condições para parcerias em igualdade de circunstâncias com os empreiteiros estrangeiros.

### **3.2. Sector de Construção em Moçambique**

Um dos problemas que as empresas portuguesas de construção têm aquando do início da sua actividade é a obtenção de licença de construção, o alvará. Este processo é moroso, burocrático e dispendioso para as empresas.

De acordo com a associação do comércio e indústria de Moçambique criou-se em 1995 o Ministério de Obras Públicas e Habitação (MOPH) pelo Decreto Presidencial 8/95 de 26 Dezembro. A este Ministério, e às suas instituições subordinadas, compete, entre outras, a contratação e supervisão de obras públicas, a promoção da construção de habitações, e a promoção do desenvolvimento do sector da construção. O MOPH aprova construções nas áreas fora dos limites municipais e emite pareceres técnicos sobre os grandes projectos executados dentro dos limites municipais ou distritais.

Desde a criação do MOPH, um conjunto de instrumentos legais tem sido introduzido para regulamentar o licenciamento de empreiteiros de construção e de outros técnicos, a fiscalização e a qualidade das obras, os tipos de empreitadas, etc. Além disso, promulgou-se legislação que permite a administração e licenciamento directos da construção particular (o que anteriormente não era possível quando toda a propriedade estava nacionalizada).

A construção divide-se em obras particulares e obras públicas. O Decreto 2/2004 de 31 de Março, o Regime de Licenciamento de Obras Particulares, define obras particulares como aquelas que não são executadas pelo Governo a nível local, municipal ou nacional.

Também consideram-se particulares as obras cujos proprietários sejam empresas participadas pelo Estado e concessionárias de serviços públicos, a não ser que uma disposição por diploma ministerial estabeleça o contrário. As obras executadas inteiramente ou parcialmente pelo Governo a nível local, municipal ou nacional são consideradas obras públicas, e são executadas de acordo com um regime específico, juntamente com o Regulamento de Aquisições, aprovado pelo Decreto 54/2005 de 13 de Dezembro.

### **3.2.1. Contratação de Empreitadas**

De acordo com o quadro legal para a construção de 2008, edição I, o Governo introduziu nova legislação regulando a contratação de obras públicas, o fornecimento de bens e a prestação de serviços ao Estado. O Regulamento (Decreto 54/2005 de 13 de Dezembro, o Regulamento de Contratação de Empreitadas e Fornecimento de Bens e Serviços, ou abreviadamente o

Regulamento de Aquisições), foi introduzido com a intenção de racionalizar procedimentos que antes tinham sido objecto de várias disposições legais, por vezes sobrepostos, e de harmonizar a contratação de obras públicas pelo Estado com as normas e padrões internacionais. Com a introdução do Regulamento de Aquisições todas as obras públicas obtidas pelo Governo a todos os níveis (nacional, provincial, distrital e municipal bem como pelas empresas nas quais o Estado detém 100% do capital, onde as actividades financeiras de quaisquer das entidades supracitadas estão ligadas ao orçamento estatal<sup>8</sup>), incluindo a contratação de empreitadas que usa fundos de Governos doadores, devem ser executadas de acordo com os requisitos definidos no Regulamento. O Regulamento de Aquisições também regula consultorias, como aquelas para a elaboração de projectos de obras públicas ou para fazer a supervisão e fiscalização<sup>9</sup>. Embora algumas excepções continuem a existir, em geral é o Regulamento de Aquisições que orienta todas as relações comerciais entre os empreiteiros de construção no sector público.

O órgão governamental responsável pela supervisão do Regulamento de Aquisições é a Unidade Funcional de Supervisão das Aquisições (UFSA). O Regulamento de Aquisições exige que todos os procedimentos das aquisições cumpram um conjunto de princípios, incluindo a legalidade, interesse público, transparência, publicidade, igualdade, concorrência, imparcialidade e boa gestão financeira<sup>10</sup>. Além disso, os processos das aquisições devem, sempre que possível, ser descentralizados conforme orientações da UFSA, e devem procurar otimizar os benefícios das aquisições (por exemplo, através de aquisições colectivas).

### **3.2.2. Terra**

De acordo com o quadro legal para construção em Moçambique (Novembro 2008) o direito de usar a terra ou o local em que se irá construir é um pré-requisito fundamental para a construção poder efectuar-se. A aquisição de terra é um assunto complexo na maioria das jurisdições e Moçambique não

---

<sup>8</sup> Decreto 54/2005 de 13 de Dezembro (Regulamento de Aquisições), Artigo 2

<sup>9</sup> Regulamento de Aquisições, Artigo 1

<sup>10</sup> Regulamento de Aquisições, Artigo 4, número 1

é exceção. Em Moçambique a terra é propriedade do Estado e não pode ser vendida, hipotecada ou de outro modo alienada. O direito de uso da terra, conferido pelo Estado através da Lei de Terras, é conhecido como o Direito de Uso e Aproveitamento de Terra ou “DUAT”. Um DUAT é importante para o Estado como também para o seu titular, porque garante a posse legal duma extensão de terra, e quando documentado, fornece a prova formal desta posse e permite o Estado organizar o seu cadastro de terra.

A Lei de Terras aplica-se tanto à terra urbana como rural<sup>11</sup>, ao passo que o Regulamento da Lei de Terras se aplica principalmente à terra rural. Legislação que regulamenta a atribuição de terra especificamente nas áreas urbanas foi introduzida nos finais de 2006<sup>12</sup>. Nas áreas urbanas com um cadastro de terra organizado, o acesso à terra é regulado por postura municipal ou o DUAT é concedido pela Administração Distrital.

Embora a própria terra não possa ser vendida, hipotecada ou de outro modo alienada, os edifícios e outras benfeitorias naquela terra podem ser hipotecados ou alienados pela pessoa detentora dos direitos da terra subjacente, e por isso a terra por baixo deles, são tratados de duas maneiras distintas<sup>13</sup>:

- **Prédio urbano** - literalmente um edifício urbano, mas na realidade um conceito legalmente definido que não depende da localização do edifício;
- **Prédio rústico** – literalmente um edifício rústico, mas na realidade uma área de terra identificada, cujas construções nela existentes não tenham utilidade económica diferente da terra, o rendimento é principalmente obtido da terra e a função dos edifícios é a respeito do uso da terra.

Terra urbana é requerida do departamento do cadastro da autoridade municipal competente e é autorizada pelo Presidente do Conselho Executivo. Os procedimentos do pedido dependem das posturas municipais e variam de

---

<sup>11</sup> Lei de Terras, Artigo 23

<sup>12</sup> Decreto 60/2006 de 26 de Dezembro

<sup>13</sup> Regulamento da Lei de Terras, Artigo 1, números 4 e 5 e Artigos 15 e 16.

município a município. Mas com a aprovação recente do Decreto da Terra Urbana, em Dezembro de 2006, estas discrepâncias deverão ficar reduzidas<sup>14</sup>.

No caso de terra situada fora dos limites dum município mas dentro duma área que tem um serviço cadastral e um plano urbano (uma capital distrital, por exemplo), a autorização é dada pelo Administrador Distrital<sup>15</sup>. Assim no que toca aos estrangeiros poderem adquirir propriedade urbana<sup>16</sup>, a resposta é que estrangeiros (o que para este efeito inclui empresas com menos de 51% de acções na posse de cidadãos nacionais) não podem ter propriedade que já pertenceu ao Estado ou que foi nacionalizada.

Depois da Independência os imóveis foram nacionalizadas. As que não foram são aquelas que os proprietários continuaram a habitar-las depois da independência<sup>17</sup>. A partir de 1991 (começando com a Lei 5/91 de 9 de Janeiro) o Estado iniciou um processo de alienação das mesmas com o fim de encorajar a posse de propriedades pelos cidadãos nacionais. O Decreto 2/91 de 16 de Janeiro, que regulamenta a Lei 5/91, torna claro que propriedade adquirida por cidadãos nacionais ao abrigo do processo de alienação não pode mais tarde ser alienada a favor de estrangeiros<sup>18</sup>. O Decreto 2/91 estipula também que empresas com menos de 51% das acções nas mãos de cidadãos nacionais também são consideradas estrangeiras para este efeito<sup>19</sup>. Esta posição vem ainda mais reforçada pelo Diploma Ministerial 152/92 de 30 de Setembro que exige que pessoas requerendo propriedade por alienação devem fornecer prova da sua nacionalidade<sup>20</sup>.

---

<sup>14</sup> Decreto 60/2006 de 26 de Dezembro

<sup>15</sup> Lei de Terras, Artigo 23

<sup>16</sup> A resposta encontra-se num conjunto de dispositivos legais, nomeadamente: o Decreto-Lei 5/76 de 5 de Fevereiro, a Lei 5/91 de 9 de Janeiro, o Diploma Ministerial 50/94 de 13 de Abril, o Decreto 2/91 de 16 de Janeiro, o Diploma Ministerial 97/92 de 8 de Julho, e o Diploma Ministerial 152/92 de 30 de Setembro

<sup>17</sup> Decreto-lei 5/76 de 5 de Fevereiro, Artigo 3, número 1 e Artigo 6, números 1 e 2.

<sup>18</sup> Decreto 2/91 de 16 de Janeiro, introdução e Artigo 16.

<sup>19</sup> Decreto 2/91 de 16 de Janeiro, Artigo 1 número 2 juntamente com Lei 5/76, Artigo 4 número 2.

<sup>20</sup> Diploma Ministerial 152/92, número 4.2, alínea d e número 4.3.



O Diploma Ministerial 97/92 de 8 de Julho não aplica os mesmos critérios a ruínas e edifícios inacabados que pertencem ao Estado ou foram nacionalizados<sup>21</sup>. Neste caso, uma empresa nacional é definida como uma empresa legalmente constituída e com sede em Moçambique<sup>22</sup>. Assim, as empresas cujos donos maioritários são estrangeiros podem adquirir ruínas ou edifícios inacabados que já foram propriedade do Estado, desde que estas empresas tenham sido constituídas legalmente e tenham a sua sede em Moçambique.

### **3.2.3. Meio ambiente**

De acordo com o quadro legal para a construção de 2008, muitos projectos de construção em Moçambique carecem de uma licença ambiental antes de poder ter início, de facto qualquer actividade que pode afectar o ambiente carece de uma licença<sup>23</sup>. A autorização baseia-se na avaliação do potencial impacto da actividade proposta para determinar a sua viabilidade ambiental, e termina com a emissão duma licença ambiental pelo Ministério para a Coordenação da Acção Ambiental (MICOA)<sup>24</sup>.

A Política e a Lei do Ambiente de Moçambique exigem que a gestão do meio ambiente se baseie em sistemas preventivos. A Lei do Ambiente e os seus regulamentos estabelecem um conjunto de requisitos preventivos que devem ser satisfeitos antes da emissão duma licença ambiental<sup>25</sup>.

O requerimento de uma licença ambiental é feito durante a fase de preparação e planeamento de um projecto. Deve-se observar que a emissão de certas outras licenças (como uma licença de operações industriais, uma licença de turismo e a aprovação final pelo Centro de Promoção de Investimento (CPI), embora não uma licença de construção) depende da emissão prévia de uma licença ambiental. Quando a legislação é omissa em relação a aspectos específicos relacionados às actividades licenciadas pelo

---

<sup>21</sup> Diploma Ministerial 97/92 de 8 de Julho, Artigo 1 números 1, 2 e 3.

<sup>22</sup> Diploma Ministerial 97/92 de 8 de Julho, Artigo 2 número 2.

<sup>23</sup> Lei do Ambiente, Artigo 15, número 1

<sup>24</sup> Lei do Ambiente, Artigo 15, número 1

<sup>25</sup> Regulamento da Avaliação do Impacto Ambiental, Artigo 1, número 28 e Artigo 7, número 1 e número 2

MICOA, os termos da própria licença ambiental darão os pormenores das obrigações impostas na base da Avaliação do Impacto Ambiental.

#### **3.2.4. Construção Pública**

Os empreiteiros de construção devem estar licenciados pelo Ministério de Obras Públicas nos termos do Diploma Ministerial nº 83/2002 de 22 de Maio, do Regulamento do Licenciamento da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, e do Decreto nº 68/99 de 5 de Outubro, o Regulamento do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, com as emendas introduzidas pelo Decreto 29/2001 de 11 de Setembro.

Os empreiteiros dividem-se em duas categorias: os licenciados para executar obras públicas e os licenciados para executar obras de construção civil. Os empreiteiros de construção civil devem fazer parte de uma empresa ou representação comercial legalmente constituída e especificamente licenciada em Moçambique para executar obras de construção. Não existe um quadro legal específico para a contratação de engenheiros, empreiteiros ou outros técnicos. Contudo, quando se apresenta um empreiteiro de uma licença de construção para obras particulares, é preciso apresentar uma declaração de compromisso de fiscalização da obra, juntamente com uma cópia da licença da pessoa responsável pela fiscalização. As obras podem ser fiscalizadas por um empreiteiro, um técnico (em obras de construção fiscalizadas pelo próprio dono) ou pela pessoa que executa o projecto (Decreto 2/2004, de 31 de Março, o Regime de Licenciamento de Obras Particulares).

Os regulamentos referentes às obras públicas são mais limitativos, exigindo o licenciamento específico de empreiteiros e técnicos para executar tais obras, e exigindo que a contratação seja feita de acordo com o Regulamento de Aquisições do Governo.

A actividade de empreiteiro pode ser exercida por sociedades comerciais ou por empresas em nome individual<sup>26</sup>, sob condição de a empresa ter o respectivo Alvará<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 1, número 2

Os empreiteiros podem ser considerados nacionais ou estrangeiros para fins de licenciamento e de participação em concursos. Para ser considerada nacional, uma empresa deve<sup>28</sup>:

- Pertencer a um cidadão moçambicano, ou a um cidadão estrangeiro que resida continuamente em Moçambique há pelo menos dez anos, no caso de empresas em nome individual;
- Ter pelo menos 51%<sup>29</sup> do capital social da empresa detido por cidadãos moçambicanos.

Empresas estrangeiras são quaisquer empresas que não sejam nacionais, e não podem exercer a actividade em Moçambique sem a devida autorização<sup>30</sup>. Estas empresas devem estar legalmente constituídas e registadas em Moçambique ou devem ter uma representação legal no país<sup>31</sup>. As empresas estrangeiras subcontratadas por empresas registadas em Moçambique por um período não superior a seis meses são dispensadas do Alvará, que será substituído por uma licença temporária<sup>32</sup>.

As empresas de construção têm o direito de formar agrupamentos, *joint ventures*<sup>33</sup> e consórcios para a execução de projectos específicos de obras públicas<sup>34</sup>. Em qualquer consórcio ou associação, o valor da classe do chefe do consórcio ou da associação deve ser superior ao valor total da obra e os valores das classes dos restantes membros devem ser superiores aos valores

---

<sup>27</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 1 número 3

<sup>28</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 2.

<sup>29</sup> Decreto 29/2001 de 11 Setembro

<sup>30</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 3

<sup>31</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 3, número 3

<sup>32</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 3, número 5

<sup>33</sup> Forma de aliança entre duas ou mais entidades juridicamente independentes com o fim de partilharem o risco do negócio, os investimentos, as responsabilidades e os lucros associados a determinado projecto

<sup>34</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 5

de obra a que respeitam<sup>35</sup>. Os acordos de constituição de consórcios e associações devem ser celebrados por escrito<sup>36</sup>. Aplicam-se também várias outras regras, por exemplo, que um consórcio ou associação formado entre empresas nacionais e estrangeiras é apenas permitido quando a obra a executar se enquadra num concurso internacional<sup>37</sup>.

Como já foi referido os empreiteiros de obras públicas devem ser licenciados. Uma licença de empreiteiro de construção chama-se Alvará, que é válido por 12 meses<sup>38</sup>. Um alvará deve ser pedido por escrito, indicando o nome da empresa, o tipo de obras a serem executadas, a categoria, subcategoria e classe do alvará requerido. Todos os documentos devem ser submetidos em duplicado<sup>39</sup>. Ao receber o pedido, o representante governamental irá verificar se os documentos estão completos e irá emitir um recibo<sup>40</sup>. Os pedidos são dirigidos ao Ministro das Obras Públicas e Habitação e são apresentados através da Direcção Provincial de Obras Públicas e Habitação da província onde se situa a sede social do candidato a empreiteiro. Contra a recepção do requerimento será entregue um recibo como prova da apresentação<sup>41</sup>. O pedido deve conter os dados completos do requerente, da seguinte maneira<sup>42</sup>:

- **Para as sociedades** – a sua denominação social, a sede, o número fiscal de contribuinte (NUIT), e ainda o nome completo, a profissão, a

---

<sup>35</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Púb. e de Construção Civil, Artigo 5, números 5 e 6

<sup>36</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigos 5, 6 e 7

<sup>37</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 5 número 5

<sup>38</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 8

<sup>39</sup> Diploma Ministerial 53-A/2002 de 17 de Abril, Artigo 19

<sup>40</sup> Diploma Ministerial 53-A/2002 de 17 de Abril, Artigo 19

<sup>41</sup> Reg. de Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, Artigo 1

<sup>42</sup> Reg. de Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, Artigo 1, número 2

residência permanente, os documentos de identidade e a qualidade dos seus representantes legais;

- **Para as empresas em nome individual** – a denominação da empresa, a sede, o número fiscal de contribuinte (NUIT) do requerente, e ainda o nome completo, a profissão, o estado civil, a residência permanente e os documentos de identidade do proprietário.

As categorias e classes de alvará correspondem ao valor das obras que se pretende executar. O requerente deve apresentar uma declaração assinada da sua capacidade e provar a capacidade técnica mediante a apresentação dos dados da equipa técnica permanente da empresa, o equipamento disponível para a execução das obras e a sua capacidade financeira. Para uma empresa ser elegível à concessão de alvará, deve preencher cumulativamente os requisitos de idoneidade, capacidade técnica e capacidade financeira<sup>43</sup>.

A idoneidade determina-se provando que a empresa e os seus titulares ou administradores, gestores, directores ou gerentes não estão<sup>44</sup>:

- Interditos do exercício do comércio;
- Condenados pela prática de concorrência ilícita ou desleal;
- Condenados por crime doloso contra a propriedade em pena de prisão não inferior a um ano;
- Envolvidos em corrupção ou obstrução do trabalho de agentes das comissões de avaliação, fiscalização, adjudicação, etc.;
- Falidos;
- Ter dívidas com a Fazenda Nacional e com a Segurança Social.

Isto é então confirmado pela apresentação de declarações assinadas pelos proprietários, administradores e directores da empresa dizendo que não se encontram em qualquer uma das situações proibidas na lei, e pela obtenção de uma certidão de quitação do Ministério das Finanças e do Instituto Nacional de Segurança Social (INSS).

---

<sup>43</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 9

<sup>44</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 10 e Reg. De Licenciamento da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 2

A capacidade técnica avalia-se na base dos seguintes elementos<sup>45</sup>:

- Quadro técnico permanente;
- Pessoal especializado e equipamento;
- Tipo de organização e dimensão;
- O portfólio de obras anteriores da empresa e os CV's dos técnicos.

Os empreiteiros devem ter um número suficiente de pessoal técnico sénior qualificado para o tipo de alvará<sup>46</sup>. Este pessoal deve estar registado no MOPH ou nas associações profissionais relevantes em Moçambique<sup>47</sup>. Os técnicos e gestores referidos pelo empreiteiro no seu pedido de alvará não podem ser usados por outro empreiteiro como base do seu pedido de alvará e se uma pessoa abandonar o emprego do empreiteiro em cujo alvará ele consta, o MOPH deve ser informado imediatamente<sup>48</sup>. Assim, comprova-se a capacidade técnica pela apresentação de uma lista completa do pessoal técnico, incluindo os seus CV's, cópias dos seus documentos de identidade, a prova do seu registo no MOPH e uma declaração assinada por cada indivíduo, dizendo que trabalham para a empresa. Além disso, o requerente deve apresentar uma descrição detalhada do equipamento da empresa, incluindo a sua capacidade, potencial, data de fabrico, condição operacional, localização e a prova de propriedade e registo. Todas as fotocópias de documentos devem ser autenticadas e cada assinatura reconhecida por um notário reconhecido em Moçambique<sup>49</sup>.

---

<sup>45</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 11 e Reg. De Licenciamento da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 3

<sup>46</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigos 12 e 13

<sup>47</sup> Reg. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 12, número 2

<sup>48</sup> Reg. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Púb. e de Construção Civil, Artigo 12 números 5 e 6

<sup>49</sup> Reg. de Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, Artigo 3

A capacidade financeira avalia-se na base do seguinte<sup>50</sup>:

- Declarações emitidas pelos bancos e outras instituições financeiras;
- Prova de possuir suficiente capital disponível e outros indicadores económicos/financeiros, como exigido.

Para além da prova de idoneidade e da capacidade técnica e financeira, o requerente deve provar o seu direito de operar em Moçambique. Por isso, também deve ser apresentado o seguinte<sup>51</sup>:

- Certidão de Matrícula Definitiva, emitida pela Conservatória de Registo Comercial. Esta certidão deve comprovar que a empresa é exclusivamente constituída e registada para o fim de executar obras de construção;
- Lista dos nomes completos e qualificações dos proprietários ou administradores, directores ou gerentes da empresa, com cópias dos seus documentos de identidade e cópias assinadas dos seus CV's;
- No caso de empresas em nome individual, o requerente deve incluir dados do seu estado civil e regime de casamento (quando aplicável) e, no caso de estrangeiros, prova que reside no país continuamente há dez anos.

O alvará é emitido na base da satisfação dos critérios pelo requerente e indica a categoria de licença (i.e. o tipo de obras que podem ser executadas) e a classificação (i.e. o valor máximo de obras que podem ser executadas)<sup>52</sup>. O número de dias para o licenciamento em construção é de 152 dias e os custos para a obtenção da licença de construção (custo/ PIB per capita) é de 113,3% sendo que o PIB *per capita* é de 530 \$. Assim o custo é cerca de 1197,8 dolares sendo que em Euros é cerca de 898,35.

---

<sup>50</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 14 e Reg. De Licenciamento da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 4

<sup>51</sup> Reg. de Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, Artigo 3

<sup>52</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 15

O alvará é requerido por escrito, com indicação da categoria e classificação pretendida e com a apresentação de todas as provas relevantes. A concessão de alvará é publicada em *Boletim da República*<sup>53</sup>.

Quaisquer alterações à base em que o alvará foi concedido (incluindo mudanças da sede, pacto social, pessoal técnico chave, etc.) devem ser comunicadas ao MOPH no prazo de 60 dias a partir da sua verificação<sup>54</sup>. Os alvarás são actualizados anualmente e a actualização é feita, a não ser que as circunstâncias tenham mudado ou que o empreiteiro pretenda alterar a categoria ou classificação, mediante simples comunicação escrita da empresa à Comissão de Inscrição provincial que não houve mudanças em relação às condições do alvará<sup>55</sup>. Se um empreiteiro pretender alterar a categoria ou classificação do alvará, isto é feito mediante a apresentação de um novo pedido à Comissão de Inscrição<sup>56</sup>. Em nenhuma circunstância pode um alvará ser transferido para outro empreiteiro<sup>57</sup>.

A Comissão de Inscrição existe tanto a nível nacional como provincial<sup>58</sup> e inclui representantes de várias entidades governamentais, bem como um representante da associação de empreiteiros<sup>59</sup>. Ela é responsável pela avaliação da elegibilidade dos pedidos de alvarás e de renovação de alvarás, e pela garantia da conformidade com o sistema de licenciamento<sup>60</sup>.

---

<sup>53</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 16

<sup>54</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 17 e Reg. De Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, Artigo 15

<sup>55</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 18

<sup>56</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 19

<sup>57</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 20

<sup>58</sup> Despacho Ministerial de 31 de Agosto de 2001, Despacho Ministerial de 10 de Janeiro de 2002, Diploma Ministerial 53-A/2002 de 17 de Abril,

<sup>59</sup> Diploma Ministerial 53-A/2002 de 17 de Abril, Artigos 2 e 3

<sup>60</sup> Diploma Ministerial 53-A/2002 de 17 de Abril, Artigo 10



Os alvarás são categorizados e classificados da seguinte maneira<sup>61</sup>:

<b>Categoria</b>	<b>Classificação</b>
I – Edifícios e Monumentos	1. Edifícios
	2. Monumentos
	3. Estruturas de betão armado ou pré-esforçado
	4. Estruturas metálicas
	5. Demolições
	6. Trabalhos de carpintaria de toscos e de limpos
	7. Caixilharias metálicas e vidros
	8. Pinturas e outros revestimentos correntes
	9. Limpeza e conservação de edifícios
	10. Pré-fabricação e montagem de edifícios
	11. Colocação de betões por processos especiais
	12. Isolamento e impermeabilização
	13. Instalações de iluminação
	14. Canalização de água e esgotos
II – Obras hidráulicas	1. Hidráulica fluvial
	2. Hidráulica marítima
	3. Dragagens
	4. Aproveitamentos hidráulicos
	5. Dragagens
	6. Equipamento hidromecânico (bombas, etc.)
	7. Equipamento a incorporar em obras hidráulicas
	8. Redes e canalização de águas e esgoto
III – Vias de Comunicação	1. Estradas
	2. Caminhos de ferro
	3. Aeródromos
	4. Pontes metálicas
	5. Pontes de betão armado e pré-esforçado
	6. Protecção e pintura de pontes
	7. Pontes de alvenaria e cantaria
	8. Pontes de madeira
	9. Obras de arte não especiais
	10. Sinalização e equipamento rodoviário
	11. Sinalização e equipamento ferroviário
	12. Sinalização e equipamento de aeródromo
	13. Túneis

<sup>61</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil artigos 25 e 26 e Reg. De Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil artigo 16 e Anexo I

IV – Obras de Urbanização	1. Arruamentos em zonas urbanas
	2. Parques e ajardinamentos
	3. Canalizações de água e drenagens
	4. Sinalização e equipamento
	5. Terraplanagens
V - Instalações	1. Linhas de alta tensão
	2. Redes de baixa tensão
	3. Telecomunicações
	4. Serviços electrónicos de vigilância
	5. Instalações de iluminação e serviços
	6. Ascensores
	7. Ventilação e condicionamento de ar
VI – Fundações e captações de água	1. Sondagens geológicas e geotécnicas
	2. Fundações de obras hidráulicas, incluindo injeções e consolidações
	3. Fundações especiais de pontes e edifícios
	4. Estacas
	5. Muros de suporte, incluindo injeções e consolidações
	6. Furos de captação de águas

A inscrição numa categoria pode habilitar o empreiteiro ao acesso automático a algumas das subcategorias<sup>62</sup>. Contudo, a não ser que seja permitido de forma explícita, os empreiteiros não podem executar obras fora da categoria e classificação no seu alvará.

A inscrição numa dada categoria automaticamente qualifica o empreiteiro para participar em concursos e executar obras dentro da categoria em que está inscrito, sempre que o da obra for inferior ao limite da classe<sup>63</sup>.

Os limites superiores dos valores para as diferentes classes de empreiteiros são os seguintes<sup>64</sup>:

Classe	Limite superior de valor de cada obra (em milhares de meticais) <sup>63</sup>	Capital mínimo da empresa (em milhares de meticais)
1ª	350	20
2ª	850	50
3ª	2.500	150
4ª	5.000	500
5ª	15.000	1.500
6ª	50.000	5.000
7ª	Mais de 50.000	10.000

<sup>62</sup> Reg. De Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil artigo 17

<sup>63</sup> Reg. De Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil artigo 18, número 1

<sup>64</sup> Reg. De Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, anexo 3

Além disso, para cada tipo de alvará há um requisito mínimo em relação ao pessoal técnico disponível, da seguinte maneira<sup>65</sup>:

Classe	Quadro técnico permanente	Director técnico
1ª	1 construtor civil ou equiparado	Construtor civil ou equiparado
2ª	1 construtor civil ou equiparado com mais de 5 anos de prática	Construtor civil ou equiparado com mais de 5 anos de prática
3ª	1 técnico médio de engenharia e 1 construtor civil	Técnico médio de engenharia
4ª	1 engenheiro ou arquitecto e 1 técnico médio de engenharia	Engenheiro, arquitecto ou técnico médio de engenharia com mais de 5 anos de prática
5ª	2 engenheiros ou 1 engenheiro e 1 arquitecto ou 1 engenheiro e 2 técnicos médios de engenharia	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática
6ª	3 engenheiros e 1 técnico médio de engenharia ou 2 engenheiros, 1 arquitecto e 1 técnico médio de engenharia	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática
7ª	5 engenheiros e 2 técnicos médios de engenharia ou 3 engenheiros, 1 arquitecto e 2 técnicos médios de engenharia com mais de 5 anos de prática	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática

Os custos das licenças são os seguintes:

Classe	Limite superior de valor de cada obra (em milhares de meticals) <sup>66</sup>	Taxa cobrada em %	Valor da taxa (Mtn)
1ª	350	0,001	350
2ª	850	0,0009	765
3ª	2.500	0,00008	2.000
4ª	5.000	0,00065	3.250
5ª	15.000	0,00035	5.250
6ª	50.000	0,00025	12.500
7ª	Mais de 50.000	0,000275	13.750

Licenças temporárias podem ser emitidas por períodos entre seis meses e cinco anos, conforme as circunstâncias<sup>66</sup>. Além disso, há um conjunto de requisitos em relação aos empreiteiros internacionais que ganham concursos internacionais, e às empresas estrangeiras que subcontratem empreiteiros locais por períodos curtos<sup>67</sup>. Nos seguintes casos licenças temporárias podem ser emitidas<sup>68</sup>:

<sup>65</sup> Reg. De Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, anexo 4

<sup>66</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, artigo 36 e Diploma Ministerial 101/2005 de 18 de Maio

<sup>67</sup> Reg. de Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, Artigos 9 e 10

<sup>68</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 24

- Empreiteiros a quem hajam sido adjudicadas obras por intermédio de concursos internacionais financiados por créditos de doadores, concedidos ao Governo;
- Empreiteiros de países com acordos bilaterais com Moçambique para o efeito;
- Empreiteiros contratados por empresas ao abrigo da legislação do investimento, de acordo com o qual estas empresas executam obras públicas;
- Sucursais ou filiais de empresas estrangeiras devidamente constituídas e registadas, que possuem equipamento técnico e competência suficientes para obras particularmente volumosas ou complexas e que estão a operar legalmente no país há mais de 10 anos.

Os documentos dos concursos para obras públicas devem indicar de forma explícita as categorias e classes dos alvarás exigidas para a admissão ao concurso<sup>69</sup>.

A falta de cumprimento de quaisquer aspectos da legislação em relação ao licenciamento pode levar a multas, suspensão ou cancelamento do alvará<sup>70</sup>.

Para além de renovar o seu alvará ou licença anualmente, os empreiteiros devem, até 31 de Maio de cada ano, fornecer as seguintes informações ao MOPH<sup>71</sup>:

- Cópia autenticada do balanço, conta de demonstração de resultados e demais demonstrações apresentadas ao Ministério das Finanças, com referência ao ano anterior;
- Relatório completo de todas as obras executadas, incluindo a sua situação actual;
- Relatório completo de todas as obras em curso, incluindo a sua situação actual;

---

<sup>69</sup> Regul. do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigo 33

<sup>70</sup> Regul. do Exercício da Act. de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil, Artigos 37-39

<sup>71</sup> Reg. de Licenciamento da Act. de Empr. de Obras Públicas e de Const. Civil, Artigo 14, número 2

- No caso de obras que não foram concluídas, uma declaração indicando as razões desta falta;
- Certidão de quitação do Ministério das Finanças e do INSS;
- Organigrama da empresa com os nomes dos principais gestores e técnicos.

Para além do licenciamento de empreiteiros, o MOPH é também responsável por garantir que as obras são executadas com qualidade adequada e por facultar um conjunto de directrizes para os seus inspectores e para aqueles que executam a contratação e supervisão de obras. Estas directrizes são dadas nos seguintes instrumentos legais:

- Decreto 17/98 de 29 de Abril – Estatuto Orgânico da Inspeção de Obras Públicas;
- Diploma Ministerial 4/2002 de 9 de Janeiro – Regulamento Interno da Inspeção de Obras Públicas;
- Diploma Ministerial 121/2003 de 5 de Novembro – Instruções para a Contratação de Projectos de Edifícios Públicos;
- Diploma Ministerial 52/2004 de 17 de Março – Instruções para a Contratação da Fiscalização de Obras de Edifícios Públicos.

Estas directrizes descrevem em linhas gerais os procedimentos a serem seguidos aquando da contratação, inspeção e fiscalização de obras públicas e devem ser tomadas em consideração por qualquer leitor envolvido nestas funções específicas.

### **3.2.5. Obras Particulares**

Não há um quadro legal específico que define as normas da contratação de obras particulares. Contudo, é preciso confirmar que os prestadores de serviços de engenharia, empreiteiros e outros técnicos estão correctamente licenciados para realizar as suas actividades em Moçambique. O licenciamento para executar obras públicas e de construção civil segue o procedimento descrito na construção pública, quer dizer, que para obras particulares os empreiteiros usados devem estar devidamente licenciados pelo MOPH, e ter o alvará correspondente às obras que irão executar.

Também, quem pretender executar ou gerir a construção ele próprio, deve então obter uma licença de construção e, depois da construção, uma licença de utilização.

Para executar obras particulares (que abrangem não só construções novas, mas também a reconstrução, ampliação, alteração e demolição de edifícios e quaisquer obras que exigem alterações topográficas), é preciso uma licença de construção. Licenças de construção podem ser emitidas pelas autoridades nacionais, provinciais, distritais ou municipais, conforme a envergadura da obra e a jurisdição. A entidade licenciadora é responsável pelo licenciamento das construções, pela fiscalização das obras e pelo licenciamento da sua utilização.

Para iniciar o processo o requerente deve contactar as autoridades locais para obter informações sobre regulamentos e requisitos específicos de planeamento e de construção. O requerente deve também possuir o direito de usar a terra ou o edifício em questão antes de poder fazer um pedido de uma licença de construção.

## **CAPÍTULO IV - A Importância da Internacionalização das Empresas Portuguesas**

### **4.1. Empresas**

De acordo com a recomendação 2003/361/CE a definição adoptada pela comissão europeia, a 6 de Maio de 2003 define empresa como qualquer entidade que, independentemente da sua forma jurídica, exerce uma actividade económica. São, nomeadamente, consideradas como tal as entidades que exercem uma actividade artesanal ou outras actividades a título individual ou familiar, as sociedades de pessoas ou as associações que exercem regularmente uma actividade económica.

Segundo Paulo Nunes (Conceito de empresa (em linha). (Consult. 01 Set. 2013), Empresa é um tipo específico de organização que se caracteriza pelo facto do seu fim último ser a maximização dos seus lucros; em última análise, numa empresa todos os restantes objectivos são na verdade meios utilizados para maximizar os lucros. No caso de uma empresa pública, o fim último poderá ser ligeiramente diferente e estar mais associado a objectivos de rendibilidade social.

#### **4.1.1. Classificação das Empresas**

##### **4.1.1.1. Quanto à dimensão das empresas**

De acordo com a Comissão Europeia procedeu-se a uma actualização da definição de micro, pequenas e médias empresas, a fim de tomar em consideração a evolução económica verificada desde 1996 (inflação e crescimento da produtividade) e a experiência adquirida com a aplicação prática da referida definição.

A nova definição esclarece, assim, a qualificação das pequenas e médias empresas (PME) e a noção de microempresa. Com ela, reforça-se a eficácia dos programas e políticas comunitárias destinadas a este tipo de empresas. O que se pretende é evitar que as empresas cujo poder económico exceda o das PME, possam beneficiar dos mecanismos de apoio especificamente destinados a estas últimas.

De acordo com a recomendação 2003/361/CE a Comissão Europeia adoptou a 6 de Maio de 2003 uma definição de microempresas, bem como de PME as empresas que, cumulativamente, preencham os requisitos:

- Número de trabalhadores;
- Volume de negócios.

Assim, uma média empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios não excede 50 milhões de euros ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Uma pequena empresa é definida como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros.

Uma microempresa é definida como uma empresa que emprega menos de 10 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 2 milhões de euros de acordo com a seguinte tabela:

**Tabela 2 - Definição de PME segundo as Recomendações da Comissão de 2003 e 1996**

<b>Categoria</b>	<b>N.º Trabalhadores</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Balanço</b>
Média Empresa	< 250	<= 50 Milhões Euros	<= 43 Milhões Euros
Pequena Empresa	< 50	<= 10 Milhões Euros	<= 10 Milhões Euros
Micro Empresa	< 10	<= 2 Milhões Euros	<= 2 Milhões Euros

**Fonte:** Comissão Europeia

Sendo assim, a grande Empresa é uma empresa com grandezas superiores às apresentadas na tabela 2.

## **4.2. Processo de Internacionalização**

### **4.2.1. Em que consiste a Internacionalização**

De acordo com a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal, AICEP Portugal Global, E.P.E, para se internacionalizar uma empresa é necessário ter em vista três aspectos importantes: Como, Para aonde e Com que apoio. O início do caminho para os mercados externos acarreta três etapas das quais destacamos o guia do exportador, a capacitação e a consultoria. De



seguida é necessário identificar os mercados e os negócios para onde se pretende entrar e por fim identificar os apoios que irão facilitar a globalização da empresa.

Está claro que o grande objectivo ou a finalidade das empresas é a obtenção do lucro. Mas para tal é necessário definir e seguir uma estratégia que lhes conduza ao sucesso. Assim uma vez definidas as orientações estratégicas para o país de origem, a empresa deve analisar a possibilidade de transpor as suas operações, estratégias para outros mercados geográficos. Para esse efeito é de extrema importância que haja um enquadramento do processo de internacionalização da organização com a sua actuação no mercado doméstico, por forma a garantir o aproveitamento das competências e vantagens competitivas que foram desenvolvidas ao longo da existência da organização.

Segundo Guilherme (2010) «a internacionalização implica a deslocação de recursos (bens e pessoas)».

Segundo Martins (2011) «as empresas portuguesas iniciaram o seu processo de internacionalização no início da década de 1990. Com a queda do "muro de Berlim" em 1989 a internacionalização das empresas portuguesas deixou de ser uma questão de opção, para se tornar num imperativo competitivo. O mercado é doméstico, mas a concorrência é global».

A internacionalização das organizações pode começar pela sua integração numa cadeia de valor transnacional, a qual pode assumir a forma de uma rede baseada em acordos inter-empresariais nos planos nacional e internacional. As empresas não são auto-suficientes em recursos e serviços que necessitam. A internacionalização é um processo dinâmico mediante o recurso a vários modos operativos associados ao compromisso (crescente) das empresas com os respectivos mercados servidos. A capacidade para produzir produtos e serviços vendáveis no mercado internacional é uma forma de assegurar a competitividade e de ajustar o posicionamento estratégico das empresas face ao aumento da concorrência decorrente da globalização (Martins,2011).

Segundo Brito (2002) «internacionalizar é muito mais que exportar, internacionalização é um processo que implica tempo, informação e muitos recursos».

Segundo Fernando (2011) «os gestores e empresários olham para o mundo à procura de oportunidades de investimento e de alavancagem das suas competências e vantagens específicas».

Actualmente além dos EUA e da União Europeia, as multinacionais elegem os BRIC - Brasil, Rússia, Índia e China como os pólos de maior atractividade para os investimentos futuros. Os BRIC, a par com os Estados Unidos, são e serão destinos atractivos quer para as grandes multinacionais, quer para empresas de média dimensão europeias e portuguesas. As oportunidades de beneficiar da globalização dos mercados e da produção existem, mas é preciso conhecer como funcionam esses países e os modos para tornar uma empresa multinacional.

Segundo Freire (1997) «a internacionalização de uma empresa consiste, em primeiro lugar, na extensão das suas estratégias de produtos-mercados e de integração vertical para outros países, de que resulta uma replicação total ou parcial da sua cadeia operacional».

#### **4.3.2. O que motiva a internacionalização de uma empresa**

Segundo (Raposo) os motivos que levam as empresas internacionalizarem-se são os seguintes:

- Acompanhar a internacionalização dos clientes;
- Redução da dependência face ao mercado nacional;
- Procura de novas oportunidades;
- Atacar os concorrentes internacionais no país de origem;
- Procura de economias de escala;
- Manutenção do *core business*.

Mas contudo outros motivos estão relacionados com:

- A importância de procurar mercados mais rentáveis do que o mercado nacional;
- Ambição internacional;

- Apoio de profissionais com amplo conhecimento do mercado de destino;
- Forte pressão competitiva de empresas rivais;
- Aproveitamento de ajudas governamentais (locais e/ ou do mercado de destino);
- Atingiu-se o fim de vida de um produto/ serviço e procura-se novos mercados para comercializar;
- O mercado nacional é muito pequeno para garantir a sustentabilidade da empresa;
- Diminuição das vendas no mercado nacional;
- Baixos custos dos produtos/serviços permite concorrer em mercados externos;
- O valor da moeda no mercado de destino representa uma vantagem para a internacionalização da empresa;

Neste contexto, é importante avaliar os benefícios, custos e riscos potenciais das diferentes modalidades de internacionalização, para determinar as que melhor se adequam às características dos produtos e actividades da empresa.

#### **4.3.3. Selecção dos Mercados Internacionais**

De acordo com Ferreira (2011) «tendo em conta o processo de internacionalização a opção de internacionalização de uma empresa acarreta aspectos importantes a ter em conta como por exemplo, primeiramente é necessário seleccionar os países que se pretende introduzir os produtos da empresa. Neste sentido para se fazer a análise e posterior selecção do mercado é importante obter a informação detalhada sobre os potenciais mercados internacionais. Essa informação normalmente é recolhida junto de associações empresariais, associações exportadoras, organismos públicos de apoio à exportação, bancos, outras entidades não financeiras e internet.

Um dos passos importantes para a empresa é a escolha do país que pretende internacionalizar-se, ou seja, onde pretende introduzir os produtos da empresa».

- **Análise dos Mercados**

Para a selecção do mercado internacional é necessário ter em atenção os critérios de natureza estratégica, com vista a maximizar a competitividade. Antes de tomar qualquer decisão não se pode esquecer que cada país tem as suas especificações quanto ao critério económico, culturais e político. Por este motivo é importante fazer-se uma análise destes aspectos para se tomar uma boa decisão.

- Envolvente Cultural

Neste sentido a envolvente cultural, são de uma importância vital visto tratar-se de um dos factores determinantes do grau de adaptação do composto marketing. O estudo desta envolvente é bastante complexa e de difícil concretização, visto variar de país para país.

- Envolvente Económica

A análise da envolvente económica envolve o estudo da natureza económica e a distribuição de rendimento. O estudo da natureza económica diz respeito à fase de desenvolvimento, em que se encontra o país e o seu grau de industrialização, o que pode ajudar a determinar as etapas e as características dos produtos, a considerar para a comercialização, bem como conhecer as particularidades do consumo dos países nas diferentes etapas de desenvolvimento. A distribuição do rendimento tem a ver com o poder de aquisição ou de compra de um determinado segmento de mercado.

- Envolvente Político – Legal

Por fim, a análise da envolvente política implica que qualquer empresa para actuar fora do seu país de origem deve estudar cuidadosamente a estrutura do governo do país alvo, e analisar as questões emergentes no ambiente político, entre elas a atitude do partido do governo em relação à soberania, aos riscos políticos, aos impostos, às expropriações e ainda às leis do país.

#### **4.3.4. Previsão do Risco**

Segundo Ferreira (2011) «a previsão e a determinação do risco permite determinar se se deve realizar o investimento ou não, e estabelecer o nível de

risco que a empresa pode aceitar. Existem duas formas de determinar o risco. Uma consiste em recorrer a empresas ou instituições especializadas que o façam. a outra será a própria empresa que elabora uma tabela de critérios próprios pontuáveis, permitindo a elaboração de uma seriação dos mercados – alvo».

- Avaliação externa do risco
- Avaliação do risco pela própria empresa

Uma vez definido o modo de entrada no mercado externo, convém também analisar em que medida a actuação nos novos mercados pode ser estandardizada ou necessita de ser adaptada às especificidades dos meios envolventes estrangeiros. De igual modo, a empresa deve identificar o nível de integração entre as actividades internacionais e as actividades domésticas que melhor propicia a redução dos custos totais sem perda de eficácia comercial.

E por fim, convém ajustar o grau de internacionalização da empresa à evolução das tendências dos mercados e da concorrência, por forma a garantir o seu sucesso competitivo a longo prazo, não só nos mercados externos mas também no mercado interno.

#### **4.3.5. Modalidade de Entrada no Mercado**

Segundo Freire (1997) «um enquadramento externo caracterizado pela interdependência das economias, a liberalização, a globalização dos mercados e a mundialização da concorrência tem obrigado as empresas a desenvolver esforços para a adopção de estratégias activas de internacionalização que assegurem a sua competitividade num mercado alargado e lhes permitam apropriar-se dos ganhos resultantes da progressão na cadeia de valor dos produtos, através do desenvolvimento e controlo das funções de distribuição e comercialização».

Assim a venda de produtos e serviços fora do território geográfico nacional é a forma mais simples e mais frequente, entre várias outras (ex. penetração contratual via concessão, licenciamento, franchising e investimento directo) de desenvolvimento no mercado externo, pressupondo riscos acrescidos por comparação com a actuação no mercado doméstico, por

estarem em causa actividades económicas que cruzam as fronteiras internacionais.

Atendendo aos factores de incerteza em causa, é preciso estar atento à complexidade e evolução dos riscos associados ao negócio internacional (financeiro, político, legislativo, fiscal, cambial, etc.). A multiplicidade de países envolvidos neste negócio gera um conjunto de problemas cuja solução exige o recurso a adequadas fontes de informação e a uma previsão da evolução prospectiva de um determinado conjunto de variáveis.

Se vender no exterior, parte ou a totalidade da produção doméstica, representa um risco e exige investimentos prévios maiores ou menores, consoante o grau de compromisso que se pretende assumir com os mercados externos, também as vendas no mercado interno implicam riscos e têm custos de oportunidade perdida, a considerar pelos empresários. Estes, através de processos de exportação adequados podem entrar no mercado internacional, com um mínimo de modificações na sua linha de produtos, pequenos ajustamentos na sua organização empresarial e investimentos perfeitamente comportáveis (Freire, 1997).

A selecção de mercados prioritários de internacionalização deve obedecer a critérios de natureza estratégica, com vista a maximizar a competitividade conjunta das actividades no país de origem e no estrangeiro. Neste sentido, é importante distinguir entre a actuação nos mercados externos estratégicos e nos mercados externos complementares.

Por outro lado, as diversas modalidades de internacionalização devem ser agrupadas em três categorias distintas, de acordo com as suas características: Transacções; Investimento Directo e Projectos (Freire, 1997).

Segundo Freire (1997) «as transacções consiste na comercialização de mercadorias, serviços, patentes e marcas da empresa a entidades estrangeiras, restringindo a internacionalização à transposição da matriz de produtos-mercados para os mercados externos». A internacionalização de uma empresa via transacção pode assumir a forma de exportações ou de licenciamento:

- **Exportação Spot:** venda ocasional de produtos nos mercados externos, ou seja, vendas, transacções pontuais a pedido dos seus clientes com vista a reduzir inventários excessivos.
- **Exportações a médio e longo prazo:** venda regular de produtos directamente a clientes externos.
- **Exportação via agentes ou distribuidores:** recurso a entidades locais para assegurar a comercialização dos produtos da empresa nos respectivos mercados.
- **Licenciamento da tecnologia ou marca:** atribuição da permissão para o uso das tecnologias ou da marca da empresa em mercados estrangeiros por entidades externas, em troca de uma remuneração.
- **Franchising:** atribuição da permissão para o uso da marca da empresa em mercados estrangeiros por entidades externas, a que é acrescida a prestação regular de serviços ou fornecimento regular de produtos.

Outra categoria é o investimento directo, que é a realização pela própria empresa da totalidade ou de parte das actividades da sua cadeia operacional nos mercados externos, um processo que requer a transferência das suas práticas de integração vertical. a internacionalização de uma empresa via investimento directo pode assumir a forma de *joint-ventures* e de subsidiárias, consoante a participação no capital da entidade externa seja, respectivamente, inferior ou superior a 90%.

- **Joint-venture de distribuição e marketing:** a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional.
- **Joint-venture integrada:** a empresa de capitais mistos criada no estrangeiro desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.
- **Subsidiária de distribuição e marketing:** a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha apenas as funções comerciais da cadeia operacional.

- **Subsidiária integrada:** a empresa de capitais próprios criada no estrangeiro desempenha a totalidade das funções da cadeia operacional.

Por fim temos os projectos que é o envolvimento internacional em projectos específicos e limitados no tempo, que pode incluir a transacção de mercadorias e serviços e o investimento directo pontual no estrangeiro. Inclui os projectos chave-na-mão, projectos BOT (Build-Operate-Transfer: construir-operar-transferir) e contratos de gestão.

- **Projectos chave-na-mão:** a empresa constrói uma instalação fabril no estrangeiro e transfere-a, pronta a iniciar a laboração, para uma empresa local, em troca de uma remuneração preestabelecida.
- **Projecto BOT:** a empresa constrói uma instalação fabril no estrangeiro, opera-a por dado período de tempo e transfere-a depois para uma empresa local, em troca de uma remuneração preestabelecida.
- **Contractos de gestão:** a empresa limita-se a gerir operações de propriedade alheia nos mercados externos.

#### 4.3.6. Benefícios da Internacionalização

Segundo Freire (1997) «a internacionalização é proveitosa se contribuir para aumentar a competitividade de uma empresa a longo prazo».

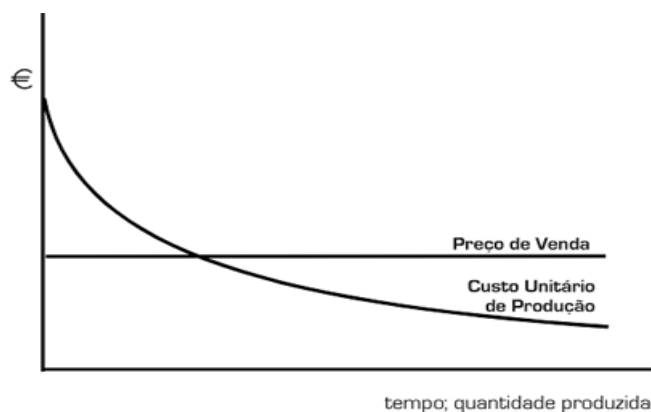
Uma melhoria na competitividade de uma empresa pode ocorrer por três vias:

- **Exploração das competências centrais em novos mercados:** o aproveitamento das competências centrais nos factores críticos de sucesso de um negócio em mercados externos semelhantes ao interno, permite a empresa alcançar uma forte competitividade.
- **Realização de economias de localização:** por efectuar uma dada actividade num país com condições mais favoráveis, a empresa pode reforçar as suas vantagens competitivas, tanto no mercado doméstico como nos mercados internacionais.



- **Aumento das economias de escala e de experiência:** um maior volume de produção e vendas possibilita não só a repartição dos custos totais por um maior número de unidades, como proporciona também na curva de experiência, reduzindo assim os custos unitários.

**Gráfico 6 – Curva da experiência**



**Fonte:** Sociedade Portuguesa de Inovação

A relação entre resultados e custos de produção depende da capacidade da empresa para otimizar os seus factores de produção. Segundo a chamada teoria da curva de experiência, os custos de produção diminuem com o aumento das quantidades produzidas. Ou seja, à medida que vai ganhando experiência, a empresa consegue produzir a custos mais baixos, devido não só a efeitos de escala mas a efeitos de aprendizagem.

Para além dos benefícios da internacionalização, cada modalidade de entrada nos mercados externos apresenta vantagens e desvantagens específicas que são importantes analisar para a tomada de decisão.

De uma forma simplificada, a internacionalização via a transacção tem vários benefícios derivados da possibilidade de gerar receitas adicionais com baixos níveis de investimento. A opção de internacionalização via o investimento directo apresenta aspectos positivos centrados no controlo da actuação local. As vantagens da internacionalização via projectos específicos são reflectidas na geração de receitas significativas em negócios pontuais com níveis de investimento intermédio.

#### **4.3.7. Custos e Riscos da Internacionalização**

O processo de internacionalização também pode implicar custos e riscos consideráveis para a empresa. Assim, quanto maior for o custo da internacionalização de uma empresa, mais dificuldade terá essa empresa em se internacionalizar. De igual modo, quanto maior for o risco de um futuro processo de internacionalização, mais ponderado deverá ser esse processo. (Freire, 1997).

Assim alguns custos ou riscos são:

- Dificuldades em ultrapassar as barreiras à entrada;
- A qualidade e a versatilidade dos recursos da empresa são postos à prova, por vezes para além das suas próprias capacidade;
- Comporta o risco de dispersão dos esforços da empresa por vários países, dificultando assim a conquista de uma posição de liderança em qualquer mercado;
- Facilidade do acesso às tecnologias e produtos da empresa por parte de potenciais concorrentes estrangeiros.

Em contrapartida, as opções de internacionalização via transacção tem como inconveniente o menor controlo sobre o desempenho dos produtos da empresa nos mercados estrangeiros. Já a opção de internacionalização via investimento directo tem desvantagem que resultam sobretudo do maior nível de investimento e de exposição ao risco. E por último, as desvantagens da internacionalização via projectos está relacionada com a dificuldade de gerir os aspectos administrativos, financeiros e operacionais da participação em projectos internacionais de grande dimensão e risco.

#### **4.3.8. Vantagem genérica**

Segundo Freire (1997) «em função da análise das vantagens e desvantagens relativas as modalidades de internacionalização, a empresa deve decidir qual a opção de entrada nos mercados externos mais adequados aos seus objectivos e capacidades. A escolha final da modalidade de internacionalização a adoptar resulta da avaliação de dois tipos de vantagem genérica»:

- **Localização:** se os benefícios da localização das actividades comerciais ou produtivas no estrangeiro forem superior aos seus custos e riscos, é preferível enveredar pelo investimento directo ou projectos, em detrimento das transacções.
- **Internalização:** se os benefícios decorrentes da realização interna das actividades justificarem os custos e riscos da integração vertical no estrangeiro, é também preferível optar pelo investimento directo ou projectos, em detrimento das transacções.

Assim, quanto maiores forem as competências centrais da empresa, maior é também o potencial de explorar com sucesso ambos os tipos de vantagem genérica da internacionalização nos mercados externos através de investimento directo ou projectos. Pelo contrário, empresas com poucas capacidades e recursos, estão em piores condições para tirar partido dos benefícios das modalidades mais avançadas de internacionalização, pelo que se têm de limitar às opções mais básicas de expansão nos mercados externos via transacções. O sucesso competitivo no país de origem condiciona pois de várias maneiras a estratégia de internacionalização de uma empresa.

#### **4.4. Estratégia de Internacionalização/Opções de Internacionalização**

Segundo Freire (1997) qualquer empresa com operações internacionais tem de escolher a melhor via para balancear os interesses económicos da integração global com as vantagens comerciais da adequação local.

As várias combinações desta decisão podem ser enquadradas em quatro opções distintas de internacionalização:

- **Empresa local:** os produtos desenvolvidos e comercializados no mercado doméstico são vendidos nos mercados externos de uma forma relativamente independente e sem alterações significativas. Esta actuação faz sentido quando a empresa têm uma competência central muito específica que as empresas de outros países não possuem, como patentes exclusivas ou processos de fabrico mais eficientes. Nestes casos, o aproveitamento integral das capacidades internas poderá proporcionar vantagens competitivas sobre a concorrência local. Contudo, se a pressão para a adaptação dos produtos às necessidades dos consumidores aumentar ou os efeitos de escala forem determinantes para o sucesso, a presença meramente local não é sustentável por muito tempo.
- **Empresa multinacional:** a empresa procura desenvolver produtos adequados às preferências dos clientes dos diversos mercados geográficos e gere com uma elevada autonomia as operações de cada país. Esta actuação faz mais sentido quando as características dos consumidores variam muito de região para região ou de país para país, desaconselhando a introdução de produtos uniformes. Em contrapartida, devido à replicação das actividades de pesquisa, fabrico e comercialização em múltiplos mercados, não é possível explorar na totalidade economias de escala e de experiência ou sinergias estratégicas. Por essa razão é desaconselhável em sectores onde o preço seja um factor-chave de compra importante.
- **Empresa global:** uma gama pouco variada de produtos são fabricados num número restrito de plataformas de produção, com vista a alcançar a liderança de custos à escala mundial. Esta actuação é particularmente adequada a sectores onde não existem grandes pressões para a adequação dos produtos e onde os custos são um factor de competição crítico. No entanto, se com o tempo, os consumidores de diferentes regiões passarem a apresentar preferências distintas, a empresa global deixa de ser competitiva.

- **Empresa transnacional:** a empresa procura conciliar os benefícios de redução de custos derivados da integração global com as vantagens comerciais da adequação local, explorando as suas competências centrais à escala mundial mas prestando atenção às especificidades de cada mercado. Esta actuação é aquela que, em princípio, proporciona mais proveitos às empresas com uma extensa presença internacional, uma vez que possibilita a geração de um maior leque de vantagens competitivas. Porém, é também a mais difícil de pôr em prática, por exigir elevadas capacidades organizacionais à escala global.

#### **4.4.1. Evolução das Estratégias de Internacionalização**

O ser humano é um animal racional que necessita dos outros para se realizar como ser humano. É um ser social, daí estar inserido numa comunidade pautada por suas regras e doutrinas. O mesmo acontece com os países que precisam dos outros países para se afirmarem no mundo. “Desde o início da história que o Homem cedo se apercebeu da necessidade de coexistir para melhor se defender e servir os seus interesses. Por outro lado, o impulso (natural) egoísta do Homem o obriga a ter e a desejar mais recursos, como forma de se afirmar e de melhor se posicionar” (Guimarães, 2010).

Segundo Guilherme, o fenómeno Globalização é o fim de todo o tipo de barreiras, sobretudo comerciais e consequente internacionalização e adopção de modelos políticos e empresariais e também encurtou as distâncias e impulsionou o desenvolvimento e a dependência. Ou seja, o processo de globalização com os meios de transporte e as tecnologias de informação e de comunicação (TIC) tornou o mundo mais próximo, mais uno, confundindo-se as vezes tratar-se de um só país, ou seja, muitas das vezes é difícil traçar a fronteira quer de culturas, costumes, hábitos entre outros. Isto porque, por exemplo, o fracasso de uma economia é sentida não só no país em questão mas também nos outros países que tem relação directa, ou seja, que tenham uma dependência económica. É o caso dos Estados Unidos da América com a crise do imobiliário que se fez sentir em todo o mundo.

Como podemos verificar na figura 2 abaixo que ilustra como se desenvolveu a crise dos EUA.

**Figura 1 – Crise Imobiliária nos EUA**



**Fonte:** Folha Online<sup>72</sup>

Nos anos 80, inúmeras empresas evoluíram no sentido da globalização, através da redução e uniformização das suas gamas de produtos e do reforço da integração das suas actividades internacionais. Vários foram os factores que contribuíram para a globalização (Freire, 1997):

- Expansão internacional dos meios de comunicação;
- Redução dos custos de transporte;
- Maior intensidade tecnológica;
- Maior abertura dos principais mercados à livre concorrência;
- Identificação de segmentos de mercado com necessidades similares à escala mundial;
- Desenvolvimento das telecomunicações;
- Concentração dos canais de distribuição;
- Uniformidade acrescida do nível de desenvolvimento económico.

Segundo Dias (2005), este fenómeno de globalização pode-se observar segundo duas perspectivas de análise: Quanto à sua origem e quanto à perspectiva empresarial.

<sup>72</sup> <http://www.teusmapress.com.br/artigos/>

**Quanto à origem podem ser considerados vários tipos de factores:**

- **Mercados** - Depende do comportamento dos clientes, da estrutura, dos canais de distribuição e da natureza do marketing da empresa.
- **Custos** - Depende da economia de negócios: Ex.: inovação tecnológica, economias de escala, países com baixo custo de mão-de-obra.
- **Concorrentes** - São determinados pelas leis que ditam os governos de cada país e englobam aspectos como a redução de barreiras alfandegárias; a criação de blocos comerciais, etc.
- **Competitivos** - Dependem da acção dos concorrentes: Ex.: aumento do comércio mundial; novos países chave para a competição; novos concorrentes globais, etc.
- **Outros factores** - Globalização dos mercados financeiros, maior facilidade de viajar, a facilidade de comunicação.

**Quanto ao ponto de vista empresarial, devem ser considerados outros factores com influência mais directa na actividade das empresas como:**

- **Tipo de actividade** - Há actividades inerentemente internacionais (turismo, transportes, etc.).
- **Tecnologia como elemento de convergência** - A tendência para a compatibilização entre diversas tecnologias facilita a capacidade de comunicação e a transferência de dados.
- Custos empresariais crescentes versus curto ciclo de vida do produto.
- **Abertura de espaços comerciais** - A criação de zonas de comércio, União Europeia facilitou a internacionalização.
- **Melhoria das redes de comunicação e transporte** - Sem a melhoria da eficiência das redes de comunicação e transportes, a globalização não seria possível.

- **Criação de sinergias** - Transferência de experiências; economias de escala, transferência de sistemas; estratégia global; aquisição de recursos a melhores preços.
- **Redução das diferenças entre os países** - Homogeneização de características dos consumidores facilita a produção de produtos globais.

Da globalização decorre a competitividade uma vez que, mais do que nunca, as mudanças ocorrem constantemente e de uma forma rápida, obrigando maior frequência na reavaliação das tendências do mercado e do posicionamento das instituições.

Segundo Guimarães (2010) a competitividade mais que um objectivo, é um imperativo. Com tudo a capacidade competitiva está relacionada com a compreensão sobre onde, porquê e como se esta a competir. Para Guimarães (2010) competir num meio de frequentes variações ambientais é fundamental às organizações, que apesar de elas estarem cientes deste facto, nem sempre compreendem os factores que determinam essa competitividade, o que pode resultar em estratégias mal concebidas. Assim Guimarães define a competitividade como a faculdade de poder disputar algo. É necessário ter um olho no passado – para fortalecer as correcções e não repetir os erros; ter os pés firmes no presente – para posicionar-se com segurança diante da instabilidade do mercado; e um olhar atento para o futuro – para promover os ajustes necessários.

Segundo Guimarães (2010) existem factores que determinam a competitividade, nomeadamente:

- **Sistémicos** – aqueles que estão relacionados com a envolvente contextual (política, social e legal) e internacional e à infra-estrutura.

Alguns itens que compõem os factores sistémicos são:

- A tendência do crescimento do PIB;
- A taxa de câmbio prevista;
- A tendência da taxa de juro;



- O nível de emprego e o seu impacto nas pressões salariais e no aumento do consumo;
  - A tendência económica, social e política do país e dos países com quem tem parcerias comerciais.
- **Estruturais** – estão ligados à envolvente transaccional e dizem respeito ao mercado, ou seja, à formação e estruturação da oferta e da procura, bem como à sua regulação específica. São factores externos à empresa, mas relacionados especificamente ao mercado em que actua, nos quais ela pode apenas interferir. Questões que devem ser respondidas pela empresa quanto aos factores estruturais são:
    - Quais são os factores críticos de sucesso do mercado?
    - Como se estrutura a cadeia produtiva da qual participa?
    - Quais são os seus concorrentes e a estratégia dominante no mercado, enfim, quais os caminhos que os outros estão seguindo?
    - Quais os factores dominantes da procura?
    - Como se agrega valor aos produtos?
    - Que possibilidades de juntar sinergias na rede de relacionamentos?
    - Que bens, serviços substitutos e complementares ao nosso produto?
  - **Factores internos** - são aqueles que determinam directamente a acção da organização e definem o seu potencial para permanecer e concorrer no mercado. Estes estão efectivamente sob controlo da organização e dizem respeito a sua capacidade de administrar o negócio, a inovação, os processos, a informação, as pessoas e o relacionamento com o cliente. É o caso da qualidade da gestão: tipo de colaboradores, as carreiras profissionais, incentivos e tudo aquilo que motiva os trabalhadores.

Para as PME (que constituem a base do tecido empresarial português) prosseguir o caminho da globalização internacionalizando as suas actividades, mais do que um desígnio é uma necessidade. De facto, a internacionalização apresenta-se, actualmente e de forma crescente, como uma estratégia determinante da competitividade empresarial, uma condição de sobrevivência das empresas.

Assim, potenciar ou manter a competitividade sustentada das empresas pela via da internacionalização, designadamente da exportação, constitui um desafio e uma inevitabilidade e surge como resultado natural de estratégias empresariais integradas.

A criação de capacidades de gestão e de intervenção comercial em mercados progressivamente mais alargados, bem como de condições para o desenvolvimento harmonioso das vantagens competitivas das empresas e de massa crítica global vocacionada para a actividade exportadora pode revelar-se uma condição indispensável para o sucesso do crescimento e da competitividade sustentada destas empresas.

Mas segundo Sánchez (2003) citado por Pires, António (2012), a complexidade da globalização leva as empresas a cooperarem entre si por exemplo para:

- Reduzir e partilhar custos de I&D;
- Assegurar a tecnologia complementar às suas competências chaves;
- Captar os conhecimentos tácitos e a tecnologia dos parceiros;
- Encurtar o ciclo de vida dos produtos;
- Partilhar os custos de desenvolvimento dos produtos;
- Assegurar os acessos aos mercados estrangeiros;
- Assegurar os acessos ao pessoal altamente qualificado;
- Assegurar os acessos a recursos financeiros.

Já nos anos 90, a manutenção de uma elevada integração à escala global tem sido acompanhada pela tendência para segmentar em função das características locais ou regionais. Esta evolução tem conduzido à adopção generalizada da transnacionalização, que concilia a actuação global com a satisfação das necessidades locais (Freire,1997).

**Figura 2 - Evolução das Estratégias de Internacionalização**

		Adequação local	
		Reduzida	Elevada
Integração Global	Elevada	Empresa global	Empresa transnacional
	Reduzida	Empresa local	Empresa multinacional

**Fonte:** Freire, Adriano; *Estratégia – Sucesso em Portugal 1997*

A passagem da actuação global para a transnacional só faz sentido se, de facto, a adequação local criar um valor significativo para os consumidores.

### **Evolução internacional**

Uma vez que o processo de internacionalização de cada empresa seja diferente, com frequência o padrão de expansão geográfica tem início na simples exportação *spot* em resposta a encomendas colocadas por clientes estrangeiros, passa pela criação de uma rede de agentes e distribuidores nos mercados externos para consolidar as posições comerciais e pode mesmo terminar na construção de grandes empresas transnacionais com operações integradas em todo o mundo. Uma empresa pode atravessar quatro fases distintas na sua evolução internacional (Freire, 1997):

- **Doméstica:** a empresa é predominantemente orientada para o mercado doméstico e limita-se a exportar pontualmente.
- **Internacional:** a empresa exporta regularmente para um número restrito de mercados externos, mas continua a privilegiar o mercado doméstico.
- **Multinacional:** a empresa tem uma presença significativa num vasto número de países e procura conciliar os interesses do mercado doméstico com os dos mercados externos.
- **Mundial:** a empresa actua à escala global e adequa as suas práticas de gestão às características de cada zona servida.

**Figura 3 – Fases de Desenvolvimento Internacional**

Características	Fase			
	Doméstica	Internacional	Multinacional	Mundial
<b>Âmbito geográfico</b>	Sobretudo mercado doméstico	Mercado doméstico e um pequeno número de mercados externos	Vasto número de mercados externos e mercado nacional	Praticamente todo o mundo
<b>Modalidade de internacionalização</b>	Exportações <i>spot</i> , licenciamento, projectos	Exportações a médio e longo prazo ou via distribuidores e agentes <i>franchising</i> , projectos	Exportações via distribuidores e agentes, <i>franchising</i> , investimento directo em <i>joint-ventures</i> ou subsidiárias integradas ou apenas de distribuição e <i>marketing</i>	Exportações via distribuidores e agentes, <i>franchising</i> , investimento directo em <i>joint-ventures</i> ou subsidiárias integradas
<b>Orientação comercial</b>	Necessidades dos consumidores domésticos	Necessidades dos consumidores domésticos com adaptações para os mercados externos	Necessidades dos consumidores domésticos e externos	Necessidades dos consumidores de cada região
<b>Principais questões</b>	Tarifas alfandegárias, diferenças culturais	Tarifas alfandegárias, quotas, diferenças culturais, acesso aos canais de distribuição	Acesso aos canais de distribuição, recursos humanos locais, criação de parcerias	Interligação dos fluxos cruzados de produtos, informação, dinheiro e pessoas

**Fonte:** Freire, Adriano; *Estratégia – Sucesso em Portugal 1997*

Segundo Freire o processo de internacionalização de uma empresa também tende a acompanhar o ciclo de vida da indústria onde actua. Assim, na fase de introdução, os concorrentes procuram essencialmente servir de uma forma inovadora as necessidades dos consumidores domésticos, sem se preocuparem muito com os mercados externos. Já na fase de crescimento, as exportações começam a aumentar com o intuito de expandir as vendas, reforçar as economias de escala e baixar os custos. O acesso aos mercados externos passa a ser importante e as empresas contratam agentes ou distribuidores para vender os seus produtos ou criar mesmo filiais comerciais no estrangeiro. Mais tarde na maturidade, a produção de artigos pouco

diferenciáveis tende a ser deslocada para países com menor custo salariais, enquanto a investigação e desenvolvimento e o fabrico de artigos mais sofisticados continuam a ser efectuados nos países de origem. O investimento directo ganha peso à medida que a competição por quota de mercado se intensifica. Por último, quando as vendas da indústria entram em declínio, a produção costuma ser localizada em países de mão-de-obra barata de onde é exportada para o mundo.

No caso de a empresa enveredar pelo investimento directo no estrangeiro, geralmente atravessa várias etapas antes de dispor de uma *joint-venture* ou subsidiária integrada nos mercados externos. Primeiro são apenas transplantadas as funções de distribuição e serviços, com vista à obtenção de um volume de vendas mínimo que rentabilize a eventual execução posterior das restantes actividades da cadeia operacional. Mas tarde, para gerir melhor as funções comerciais relacionadas com a estratégia de produtos-mercados, com as políticas de segmentação, publicidade e de preços, pode ser recomendável a transposição para o estrangeiro das actividades de *marketing*.

Se estiverem reunidas as condições para criar estabelecimentos fabris no estrangeiro, a empresa pode transferir em seguida as actividades de produção para mercados externos seleccionados. Finalmente, se se justificar, a empresa pode mesmo criar nos mercados externos um gabinete de pesquisa, responsável pelo desenvolvimento de novos produtos ou *designs* para os consumidores estrangeiros.

Finalmente, no contexto do processo de internacionalização é também conveniente verificar periodicamente se é preferível reduzir a extensão do envolvimento externo da empresa. A decisão de diminuir o nível de internacionalização deve ser tomada sempre que:

- A expansão excessiva afecta a sobrevivência de toda a organização;
- Um mercado pode ser servido por vias alternativas;
- Uma filial perde importância estratégica;
- Contínuas dificuldades de gestão inviabilizam o normal funcionamento da filial;

- A presença num número excessivo de países impossibilita o desenvolvimento de fortes posições competitivas nos principais mercados;

O processo de internacionalização da empresa deve ser conduzido em sintonia com a evolução das suas capacidades e competências por forma a garantir que contribui de facto para a melhoria da sua posição competitiva a longo prazo. Por isso, a expansão do âmbito geográfico da actuação da organização não pode ser desligada das suas estratégias de produtos-mercados e da integração vertical. Em conjunto, estas três dimensões definem a estratégia do negócio da empresa, devendo-se complementar no reforço da sua competitividade nacional e internacional.

#### **4.5. Barreiras na Internacionalização das Empresas**

Os principais obstáculos com que as empresas se depararam na sua entrada nos mercados além-fronteiras ou internacionais:

- **Barreiras administrativas e legais** – que obrigam, por exemplo, as empresas a adaptar os seus produtos e serviços às regulamentações locais.
- **A própria localização** – que está condicionada pela concessão de licenças por parte da administração pública. Os regimes fiscais diferem de país para país, consoante o tipo de empresa e de actividade exercida.
- **Práticas profissionais diferentes** - apesar das inúmeras tentativas de globalização das práticas profissionais, a cultura de cada país reflecte-se profundamente na cultura das organizações e nos métodos de trabalho das pessoas.
- **Heterogeneidade dos gostos e costumes locais** - os consumidores de diferentes países têm necessidades e comportamentos distintos, o que limita a oferta das empresas e aumenta os seus custos de adaptação dos produtos e serviços à nova envolvente.
- **Diferentes canais de distribuição e sistemas de logística** - os sectores da grande distribuição são os mais afectados porque se

falharem os meios de distribuição dos seus produtos, toda a sua actividade poderá correr sérios riscos.

- **Características físicas dos produtos** - os produtos de carácter perecível não podem percorrer grandes distâncias, o que força determinadas indústrias a construir infra-estruturas produtivas de base perto das zonas de comercialização internacionais, aumentando consideravelmente os custos de entrada no mercado.

## **CAPÍTULO V – Análise Empírica<sup>73</sup>**

### **5.1. Âmbito**

Ao longo do trabalho debruçou-se na análise de dois aspectos importantes.

O primeiro aspecto está relacionado com a entrada e a permanência na actividade de construção civil. Dentro dessa matéria, descreveram-se, inicialmente, as noções gerais dos tópicos mais importantes que estão da base de toda a regulação. Posteriormente, deu-se a conhecer a documentação e requisitos exigidos, em matéria legislativa, aos requerentes e ainda o modo como cada procedimento é executado por parte do instituto regulador, relativamente a Alvará. Todavia, a orientação desta dissertação não se limita somente a compilar toda a tramitação processual mas visa ainda a recolha dos pontos de vista dos requerentes.

O segundo aspecto está relacionado com a internacionalização das empresas portuguesas. Dentro deste ponto descreve-se as modalidades de entrada no mercado no processo de internacionalização, as características, as motivações das empresas para recorrer ao processo de internacionalização, os custos/riscos e benefícios que se aplicam à internacionalização das empresas e ainda as barreiras inerentes ao processo.

Para tal, foram seleccionados um conjunto de legislação que ajudarão a perceber o processo para a obtenção da licença para a construção. Já no processo de internacionalização foram também seleccionados um conjunto de pontos abordados através dos quais se elaborou um inquérito com o intuito de ver a aplicabilidade da teoria nas empresas portuguesas em Moçambique e ainda conhecer o ponto de vista de quem é regulado pelas leis, neste caso as empresas portuguesas. Também é intuito deste inquérito complementar algum valor à pesquisa realizada, pelo facto de se poderem extrair conclusões úteis que impulsionem melhorias. Através de uma análise empírica é possível tomar conhecimento das opiniões, das sugestões, das reclamações e das dificuldades dos requerentes. A recolha do seu ponto de vista é uma alavanca para a optimização do processo, na medida em que contribui para analisar os

---

<sup>73</sup> **Nota: Todos os gráficos presentes no Capítulo V são de autoria própria.**



pontos fracos a melhorar e os pontos fortes a explorar, do processo de entrada na actividade e no processo de internacionalização.

É importante referir os seguintes factos: Foram contactadas 9 empresas da região de Maputo, sul de Moçambique. Sendo que das 9 empresas só 6 responderam efectivamente ao inquérito. Os inquéritos foram entregues pessoalmente as empresas e não por via electrónica, uma vez que é um dos métodos com maiores taxas de resposta. Uma das desvantagens desse método é de constituir uma alternativa bastante morosa devido a disponibilidade de cada empresa.

Quanto à representatividade da análise empírica, é importante admitir-se que as 6 empresas inquiridas representam 66% do total em estudo.

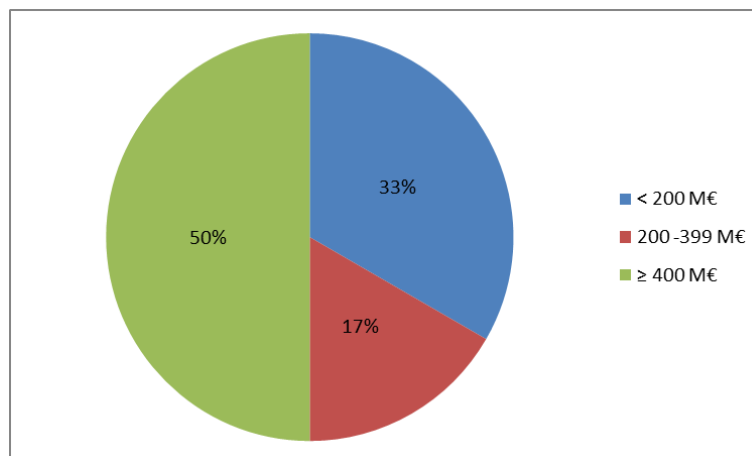
A estrutura e o conteúdo do inquérito tiveram como objectivo tornar o inquérito o mais simples possível concentrando-se em aspectos-chave, descritos ao longo do trabalho, para avaliar a opinião dos inquiridos.

## **5.2. Tratamento Estatístico e Apresentação Dos Resultados**

Este subcapítulo divide-se pelo número de perguntas do inquérito. Os resultados apurados em cada pergunta serão apresentados com o auxílio de gráficos.

### **Dimensão**

Para caracterizar a dimensão das empresas de construção foi questionado quais tinham sido os volumes de negócios nacional e internacional das suas empresas em 2012, e a partir destes valores foram deduzidos os volumes de negócios totais também no ano de 2012.

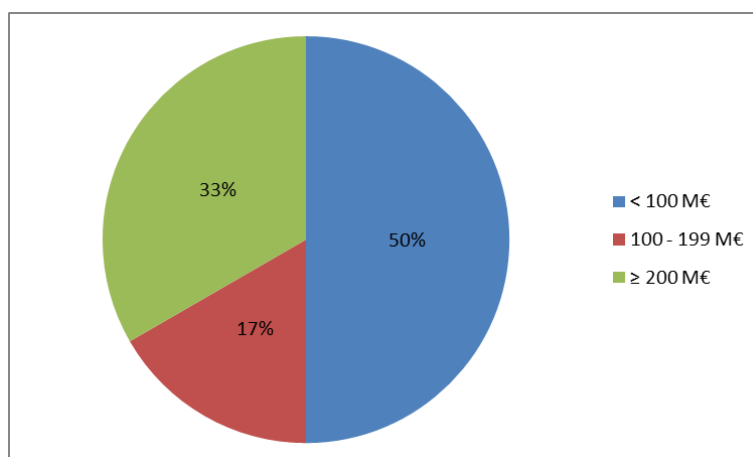


**Gráfico 1 - Distribuição das empresas por volume de negócios total em 2012**

O gráfico 1 permite constatar que metade das empresas presentes neste estudo tiveram um volume de negócios total superior ou igual a 400 milhões de euros em 2012. Em contraponto 33% das empresas tiveram um volume de negócios total inferior a 200 milhões de euros no mesmo período. As estatísticas descritivas desta variável confirmam a dispersão de resultados, pois o desvio padrão é de 320,82 milhões de euros e a média é de 463,58 milhões de euros. Uma vez que o volume de negócios mínimo está em 32 milhões de euros e o máximo em 1100 milhões de euros.

Já no que respeita ao volume de negócios internacional, também em 2012, pode observar-se no gráfico 2 que 50% das empresas de construção apresentaram menos de 100 milhões de euros. No entanto houve também 33% das empresas a facturar pelo menos 200 milhões de euros em mercados externos no período referido. Tal como para o volume de negócios total, as estatísticas descritivas do volume de negócios internacional reflectem uma aproximação nos valores observados: o desvio padrão é de 221,32 milhões de euros e a média é de 218,33. O valor de negócios internacional mínimo cifra-se em 7 milhões de euros e o máximo em 800 milhões de euros.

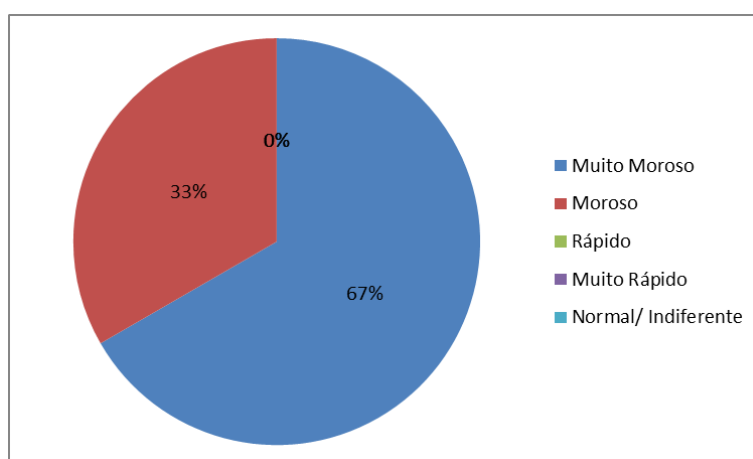
De notar ainda que a dimensão internacional e a dimensão total das empresas de construção são determinadas, respectivamente, pelos volumes de negócios internacional e total destas.



**Gráfico 2 - Distribuição das empresas por volume de negócios internacional em 2012**

**Como classifica o processo de aquisição de Alvará de Construção em termos de morosidade?**

Referente a esta questão, apresentam-se, no gráfico 3, os resultados obtidos.



**Gráfico 3 – Percentagem das Classificações do processo de aquisição de Alvará de construção em termos de morosidade.**

Quanto à morosidade do processo de aquisição de alvará, as opiniões são maioritariamente consensuais ao afirmarem que o tempo de espera pelo Alvará conduz a custos iniciais e, portanto, constitui um factor penalizador. Deste modo, para a maioria das empresas, constitui sempre um investimento no período inicial em que tem de aguardar pelo Alvará sem poder executar trabalhos. Quanto maior for o tempo de espera, mais tarde começará a receber

o retorno desse investimento. Abordando mais concretamente a morosidade, é difícil concluir ao certo o período que as empresas esperam pelo Alvará consoante a classe e categoria. O número de dias para o licenciamento em construção é de 152 dias em média sendo que este prazo pode aumentar mediante a apresentação correcta da documentação solicitada para o licenciamento. Os alvarás são categorizados e classificados da seguinte maneira:

<b>Categoria</b>	<b>Classificação</b>
I – Edifícios e Monumentos	1. Edifícios
	2. Monumentos
	3. Estruturas de betão armado ou pré-esforçado
	4. Estruturas metálicas
	5. Demolições
	6. Trabalhos de carpintaria de toscos e de limpos
	7. Caixilharias metálicas e vidros
	8. Pinturas e outros revestimentos correntes
	9. Limpeza e conservação de edifícios
	10. Pré-fabricação e montagem de edifícios
	11. Colocação de betões por processos especiais
	12. Isolamento e impermeabilização
	13. Instalações de iluminação
	14. Canalização de água e esgotos
II – Obras hidráulicas	1. Hidráulica fluvial
	2. Hidráulica marítima
	3. Dragagens
	4. Aproveitamentos hidráulicos
	5. Dragagens
	6. Equipamento hidromecânico (bombas, etc.)
	7. Equipamento a incorporar em obras hidráulicas
	8. Redes e canalização de águas e esgoto
III – Vias de Comunicação	1. Estradas
	2. Caminhos de ferro
	3. Aeródromos
	4. Pontes metálicas
	5. Pontes de betão armado e pré-esforçado
	6. Protecção e pintura de pontes
	7. Pontes de alvenaria e cantaria
	8. Pontes de madeira
	9. Obras de arte não especiais
	10. Sinalização e equipamento rodoviário
	11. Sinalização e equipamento ferroviário
	12. Sinalização e equipamento de aeródromo
	13. Túneis
IV – Obras de Urbanização	1. Arruamentos em zonas urbanas
	2. Parques e ajardinamentos
	3. Canalizações de água e drenagens
	4. Sinalização e equipamento
	5. Terraplanagens
V - Instalações	1. Linhas de alta tensão
	2. Redes de baixa tensão
	3. Telecomunicações
	4. Serviços electrónicos de vigilância
	5. Instalações de iluminação e serviços
	6. Ascensores
	7. Ventilação e condicionamento de ar
VI – Fundações e captações de água	1. Sondagens geológicas e geotécnicas
	2. Fundações de obras hidráulicas, incluindo injeções e consolidações
	3. Fundações especiais de pontes e edifícios
	4. Estacas
	5. Muros de suporte, incluindo injeções e consolidações
	6. Furos de captação de águas

O Alvará da classe um exigem menos burocracia mas, por serem requeridos em maior número, nem sempre são processos mais rápidos. Por outro lado, o Alvará de classe superior à um vão aumentando as suas exigências burocráticas.

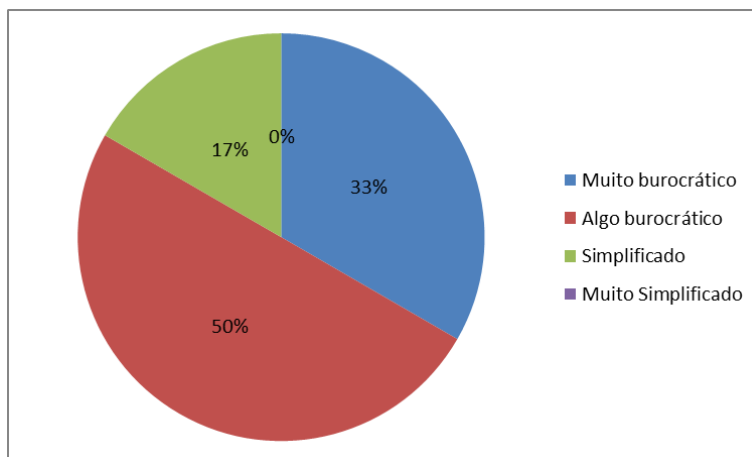
Além disso, para cada tipo de alvará há um requisito mínimo em relação ao pessoal técnico disponível, da seguinte maneira:

Classe	Quadro técnico permanente	Director técnico
1ª	1 construtor civil ou equiparado	Construtor civil ou equiparado
2ª	1 construtor civil ou equiparado com mais de 5 anos de prática	Construtor civil ou equiparado com mais de 5 anos de prática
3ª	1 técnico médio de engenharia e 1 construtor civil	Técnico médio de engenharia
4ª	1 engenheiro ou arquitecto e 1 técnico médio de engenharia	Engenheiro, arquitecto ou técnico médio de engenharia com mais de 5 anos de prática
5ª	2 engenheiros ou 1 engenheiro e 1 arquitecto ou 1 engenheiro e 2 técnicos médios de engenharia	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática
6ª	3 engenheiros e 1 técnico médio de engenharia ou 2 engenheiros, 1 arquitecto e 1 técnico médio de engenharia	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática
7ª	5 engenheiros e 2 técnicos médios de engenharia ou 3 engenheiros, 1 arquitecto e 2 técnicos médios de engenharia com mais de 5 anos de prática	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática

O que, à partida, se poderá concluir é que, nos casos em que as empresas entreguem toda a documentação correctamente, a emissão do Alvará é executada em 152 dias, no máximo. Se, porventura, a documentação não foi entregue em conformidade com o solicitado, devido a falhas por parte da própria empresa, ou se o andamento do processo não cumprir com os prazos legais, é natural que a morosidade se eleve para mais dias de espera, consoante a gravidade das falhas.

### **Como classifica o processo de entrada na actividade em termos de exigências burocráticas?**

Referente a esta questão, apresentam-se, no gráfico 4, os resultados obtidos.

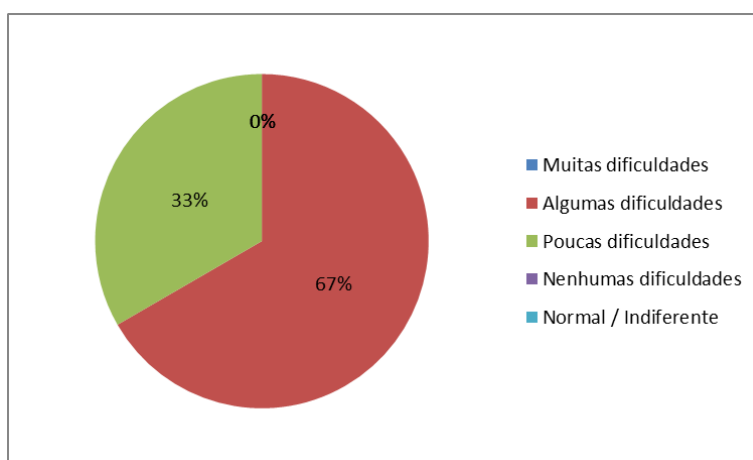


**Gráfico 4 - Percentagem das Classificações do processo de entrada na actividade em termos de exigências burocráticas.**

O investimento em Moçambique está mais atractivo, de acordo com o Governo Moçambicano, uma vez que simplificou o processo de constituição de empresas, nomeadamente o facto do Ministério da Indústria e Comércio ter simplificado os processos para registar e abrir uma empresa, ou seja, redução do número de procedimentos para abertura de empresas, bem como para obter licenças, o Ministério das Finanças ter simplificado o seu pagamento e o Ministério do Trabalho ter implementado uma nova lei de trabalho que dá quota automática para contratar mão-de-obra estrangeira e melhorar o sistema da compensação quando se procede à demissão de um trabalhador.

Alguns dos inquiridos consideram que houve uma melhoria no processo de entrada através das medidas tomadas pelo governo com a simplificação do processo. Relativamente ao gráfico 4, constata-se que 50% das empresas não estão satisfeitos com as exigências, considerando-a algo burocrática em termos de exigências de documentação e que 33% das empresas consideram o processo muito burocrático e só apenas 17% das empresas inquiridas considera o processo simplificado.

### Qual o grau de dificuldade que atribui ao processo de entrada em Moçambique?

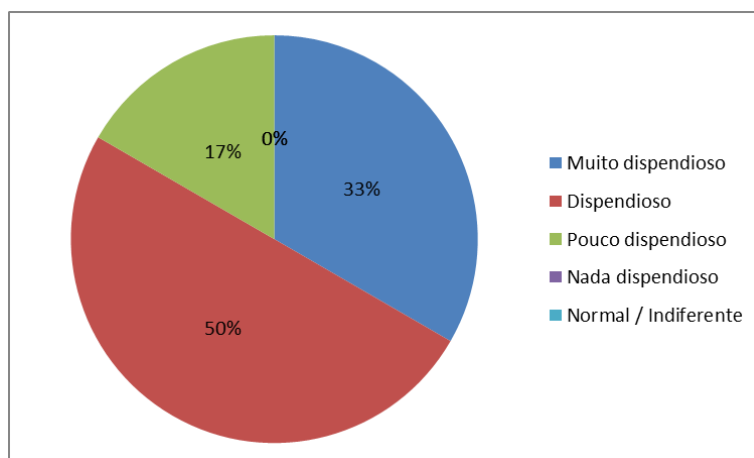


**Gráfico 5 - Percentagem das Classificações do processo de ingresso na actividade em termos de dificuldades encontradas.**

Para além das dificuldades sentidas no esclarecimento por via telefónica/correio electrónico e na apresentação de alguma documentação, já referidas nas questões anteriores, as empresas exprimem algumas dificuldades sobre tudo as assimetrias de informação entre o estado e o sector privado recomenda-se que todos os Ministérios e conselhos municipais concebam fichas/ guião sobre os requisitos para o licenciamento, para harmonização e produção de uma ficha a ser disponibilizada ao público na página do governo de modo a se poder fazer via electrónica.

Com base nos resultados do gráfico 5, 33% das empresas inquiridas afirmam que tiveram poucas dificuldades e cerca de 67% o restante das empresas afirmam que tiveram algumas dificuldades.

**Como classifica em termos de encargos financeiros o processo de entrada na actividade?**



**Gráfico 6 - Percentagem das Classificações do processo de entrada na actividade em termos de encargos financeiros.**

O custo para a obtenção da licença de construção (custo/ PIB per capita) é de 113,3% sendo que o PIB *per capita* é de \$530. Neste sentido o custo é de cerca de 35.934 mil meticais que equivale a 898,35 Euros se o câmbio for 40.

Segundo o gráfico 6, cerca de 50% das empresas consideram que o pagamento para a obtenção de Alvará é dispendioso, sendo que 33% considera muito dispendioso e só apenas 17% considera pouco dispendioso.

### **Razões para a internacionalização**

Existem várias razões para as empresas começarem o processo de internacionalização. De acordo com o Freire (1997) algumas das razões são:



	<b>A empresa começou o processo de internacionalização porque:</b>
<b>Alínea</b>	
<b>a</b>	Era importante procurar mercados mais rentáveis do que o mercado nacional
<b>b</b>	Tinha ambição internacional
<b>c</b>	Contavam com profissionais com amplo conhecimento do mercado de destino
<b>d</b>	Procurava economias de escala
<b>e</b>	Existia uma forte pressão competitiva de empresas rivais
<b>f</b>	Queria aproveitar as ajudas Governamentais ( locais e/ ou do mercado de destino)
<b>g</b>	Atingiu-se o fim de vida de um produto/ serviço e procuramos novos mercados para comercializar
<b>h</b>	O mercado nacional é muito pequeno para garantir a sustentabilidade da empresa
<b>i</b>	Houve uma diminuição das vendas no mercado nacional
<b>j</b>	Acompanhar a internacionalização do cliente
<b>k</b>	Os nossos produtos/ serviços apresentam baixos custos, permitindo concorrer em mercados externos
<b>l</b>	O valor da moeda no mercado de destino representa uma vantagem para a internacionalização da empresa
<b>m</b>	Redução da dependência face ao mercado nacional
<b>n</b>	Procura de novas oportunidades
<b>o</b>	Atacar os concorrentes internacionais no país de origem
<b>p</b>	Manutenção do core business

De acordo com o inquérito as razões de internacionalização mais comum entre as empresas portuguesas em Moçambique são:

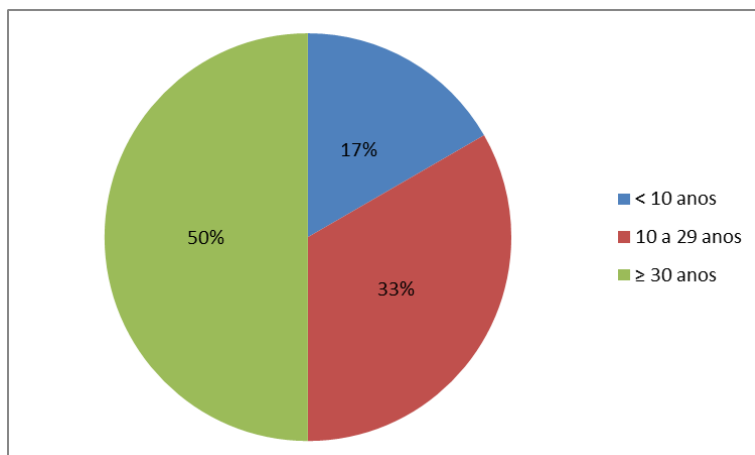


**Gráfico 7 – Relação das razões de internacionalização com o número das empresas**

Assim de acordo com o gráfico 7 é visível que as opções **(a)** era importante procurar mercados mais rentáveis do que o mercado nacional; **(b)** tinha ambição internacional; **(j)** acompanhar a internacionalização dos clientes; **(m)** redução da dependência face ao mercado nacional e a opção **(n)** procura de novas oportunidades são as mais seleccionadas pelas empresas portuguesas em Moçambique como sendo as razões mais representativas para elas.

## Experiência Internacional

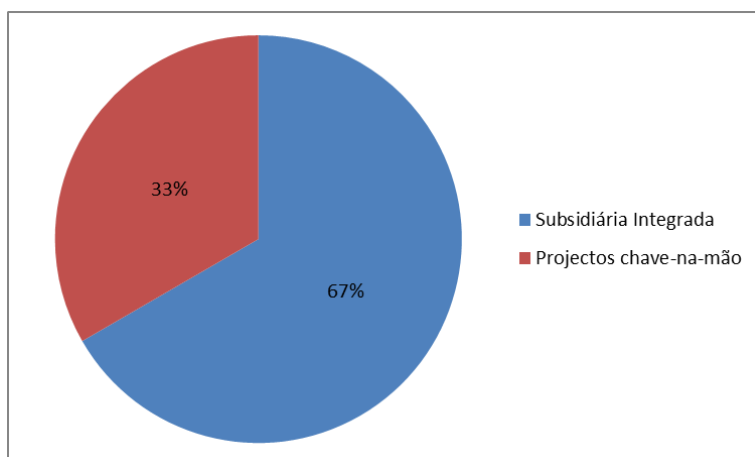
Esta variável é determinada pelos anos decorridos desde o início do processo de internacionalização das empresas.



**Gráfico 8 - Distribuição das empresas por experiência internacional**

O gráfico 8 mostra que 17% das empresas de construção estudadas nesta investigação têm menos de 10 anos de experiência internacional, 33% apresentam 10 a 29 anos de experiência em mercados externos, e os restantes 50% estão internacionalizados há pelo menos 30 anos. A experiência internacional média destas empresas é de 29 anos, a mínima é de 1 ano, e a máxima de 60 anos.

## Meio de internacionalização das empresas em Moçambique

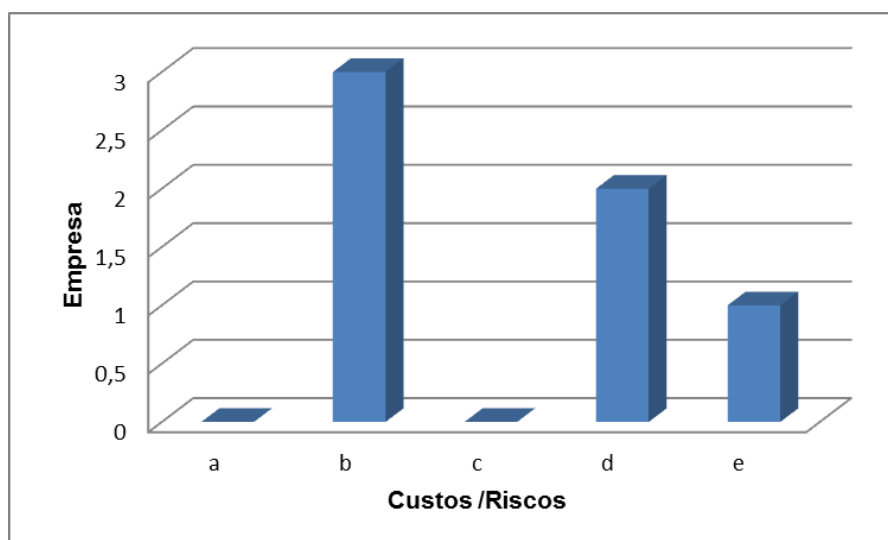


**Gráfico 9 – percentagem dos meios de internacionalização em Moçambique**

As empresas de construção em Moçambique têm o direito de formar agrupamentos, *joint ventures* e consórcios para a execução de projectos específicos de obras públicas. No diz respeito ao meio de internacionalização das empresas portuguesas em Moçambique é possível destacar dois meios mais utilizados pelas empresas. Assim temos 67% das empresas internacionalizam através do meio de subsidiária integrada e os outros 33% das empresas internacionalizam-se através de projectos chave-na-mão.

### Principais custos/ riscos encontrados pela empresa?

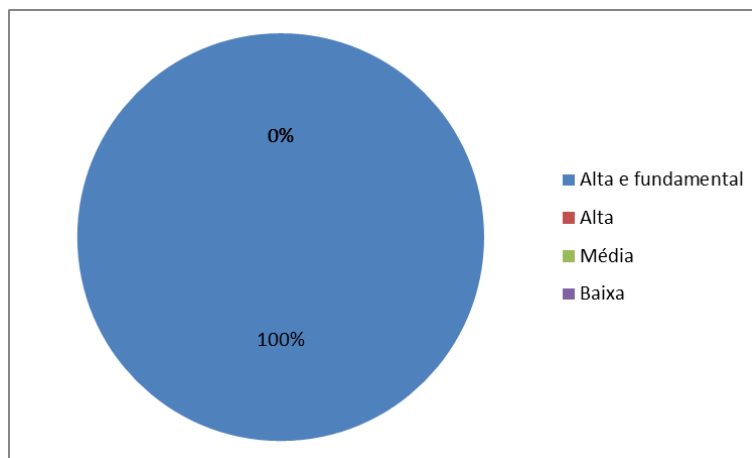
De acordo com as respostas dos inqueridos os três principais custos/ riscos sentidos pelas empresas portuguesas em Moçambique foram:



**Gráfico 10 – Custos/ Riscos sentidos pelas empresas**

De acordo com o gráfico é visível que a opção (b) a qualidade e versatilidade dos recursos da empresa são postas à prova, por vezes para além das suas próprias capacidades, é a mais sentida pelas empresas visto que metade dela destacou esta opção. De seguida temos a opção (d) a facilidade de acesso às tecnologias e produtos da empresa por parte de potenciais concorrentes estrangeiros e ainda houve uma empresa inquirida que referiu outros custos/ riscos ligados com os pormenores burocráticos (e).

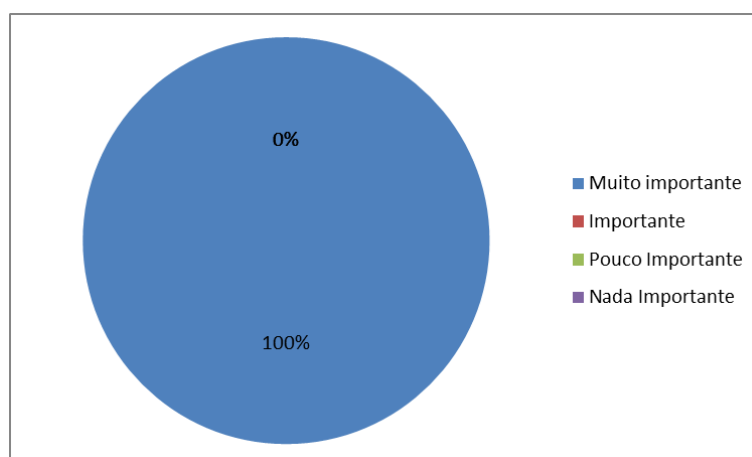
**Quanto a importância da definição dos objectivos e estratégias formais para o processo de internacionalização.**



**Gráfico 11- Percentagem das empresas relativo a importância definição dos objectivos e estratégias formais para o processo de internacionalização**

A resposta das empresas em torno deste assunto é unânime como é visível no gráfico 11. Todas as empresas presentes neste estudo consideram extremamente importante a definição dos objectivos e estratégias formais para o processo de internacionalização da sua empresa.

**Quão importante considera a existência de pessoal qualificado para a internacionalização da empresa?**

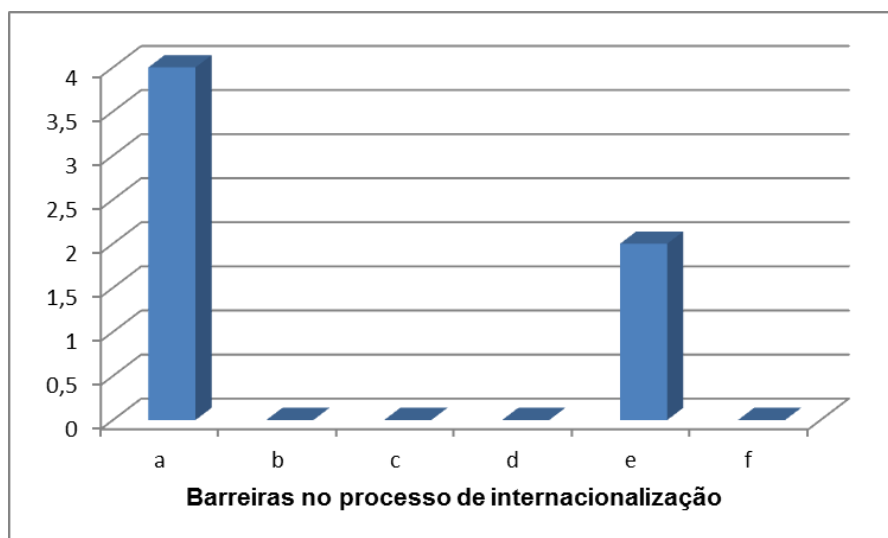


**Gráfico 12 – Percentagem das empresas que consideram a existência de pessoal qualificado para a internacionalização da empresa**

De acordo com o gráfico 12 todas as empresas consideram muito importante a existência de pessoal qualificado para a internacionalização da sua empresa.

**Quais as barreiras encontradas pelas empresas no processo de internacionalização?**

Alínea	Barreiras
<b>a</b>	Barreiras administrativas e legais
<b>b</b>	A própria localização
<b>c</b>	Práticas profissionais diferentes
<b>d</b>	Heterogeneidade dos gostos e costumes locais
<b>e</b>	Diferentes canais de distribuição e sistemas de logística
<b>f</b>	Características físicas dos produtos

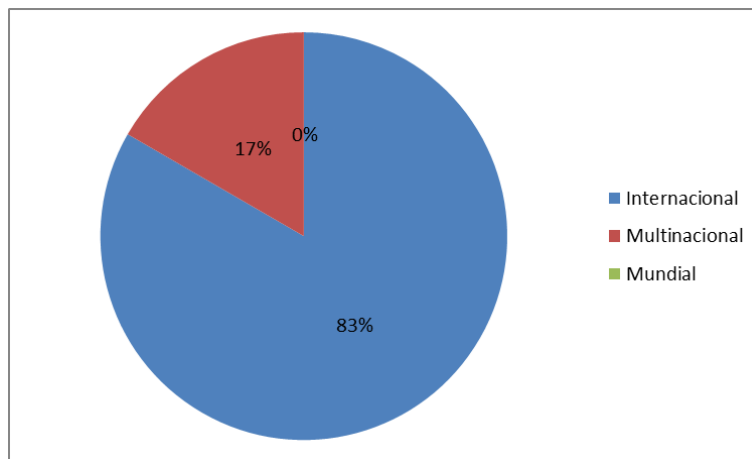


**Gráfico 13- Barreiras sentidas pelas empresas no processo de internacionalização**

De acordo com os dados dos inquiridos foi possível elaborar um gráfico que representa-se as barreiras mais sentidas pelas empresas portuguesas em Moçambique. Deste modo é visível que as barreiras administrativas e legais lideram na tabela, visto que a maioria das empresas aponta essa barreira como sendo a mais negativa para o processo de internacionalização das empresas.

Nesta barreira destaca-se a obtenção da licença de construção devido a burocracia.

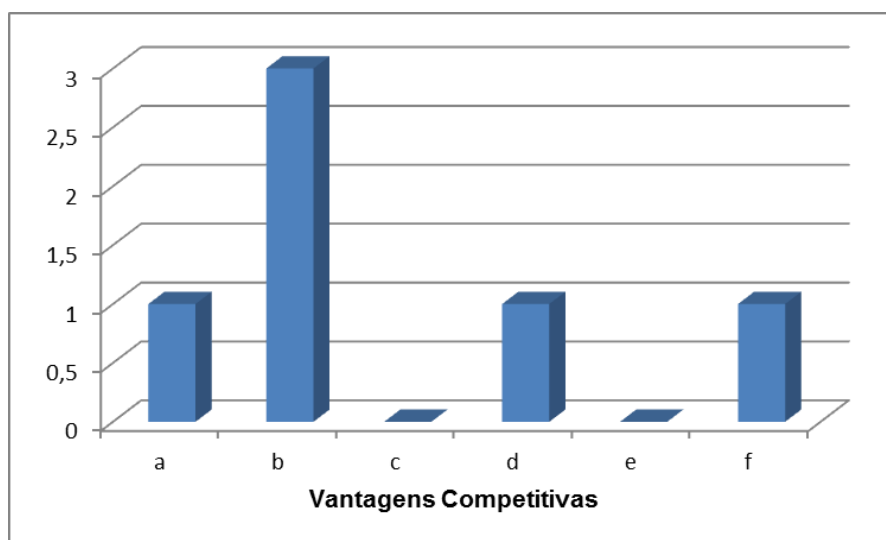
**Em termos de evolução internacional como classifica a sua empresa?**



**Gráfico 14- Percentagem da classificação das empresas em termos de evolução internacional**

Em termos de evolução internacional 83% das empresas se consideram internacional, uma empresa que exporta regularmente para um número restrito de mercados externos e cerca de 17% considera a sua empresa multinacional, que tem presença significativa num vasto número de países e procura conciliar os interesses do mercado doméstico com os dos mercados externos.

### Quais as vantagens competitivas da sua empresa?



**Gráfico 15 – Principais vantagens sentidas pelas empresas**

É importante para as empresas portuguesas mostrarem a forma como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e sustentar o seu sucesso competitivo. E para ser realmente efectiva, a vantagem competitiva tem que ser: difícil de imitar; única; sustentável; superior à competição e aplicável a múltiplas situações

De acordo com os dados recolhidos com os inquiridos, as principais vantagens competitivas das empresas esta relacionada com a capacidade para identificar rapidamente os requisitos/ exigências dos clientes (b). Como é visível através do gráfico que a opção b) é a mais representativa uma vez que cerca de metade das empresas consideram essa opção como a sua vantagem competitiva. De seguida outras das vantagens sentidas pelas empresas estão relacionadas com a capacidade para garantir a diferenciação dos produtos/serviços (a); com a forte ligação com parceiros, fornecedores, os processos das empresas são altamente sofisticados, tendo contribuído para aumentar a capacidade das empresas para produzir e atender as necessidades do mercado mais rapidamente e com maior flexibilidade do que outras empresas do sector (d). Uma das empresas inquiridas realçou uma das suas vantagens competitivas que esta relacionada com a qualidade dos serviços prestados e cumprimento dos prazos (f).



### 5.3. Discussão dos Resultados

A partir da informação recolhida através das empresas inquiridas, foi possível obter qualidade de informação sobre o tema abordado.

Quanto à dimensão das empresas presentes neste estudo, importa salientar em primeiro lugar que o volume de negócios mínimo é de 32 milhões de euros, o que significa que não existem empresas de pequena dimensão no grupo de empresas estudadas. Uma vez que a comissão europeia define uma pequena empresa como uma empresa que emprega menos de 50 pessoas e cujo volume de negócios ou balanço total anual não excede 10 milhões de euros. Para a definição de micro empresas, bem como de PME e grandes empresas é necessário que, cumulativamente, preencham os requisitos : Número de trabalhadores e Volume de negócios. Neste caso concreto quanto ao número de trabalhadores e o volume de negócios trata-se de grandes empresas.

**Tabela 1 - Definição de PME segundo as Recomendações da Comissão de 2003 e 1996**

<b>Categoria</b>	<b>N.º Trabalhadores</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Balanço</b>
Média Empresa	< 250	<= 50 Milhões Euros	<= 43 Milhões Euros
Pequena Empresa	< 50	<= 10 Milhões Euros	<= 10 Milhões Euros
Micro Empresa	< 10	<= 2 Milhões Euros	<= 2 Milhões Euros

**Fonte:** Comissão Europeia

Sendo assim, a grande Empresa é uma empresa com grandezas superiores às apresentadas antes na tabela 1.

Constatou-se também que existe uma grande dispersão nos valores dos volumes de negócios totais registados. Mesmo assim foi possível encontrar uma correlação entre a dimensão total e internacional das empresas, as empresas com maior dimensão total têm também maior dimensão internacional. Pode, portanto, concluir-se que, para o grupo de empresas investigadas, embora as empresas maiores tenham mais actividade internacional, tal não implica que a proporção da actividade internacional na actividade total aumente com a dimensão da empresa.

Em termos de classificação do processo de aquisição de Alvará de Construção no que toca a morosidade as opiniões das empresas em questão são maioritariamente consensuais ao afirmarem que o tempo de espera pelo Alvará conduz a custos iniciais, custos estes dispendiosos e, portanto, constitui um factor penalizador. Deste modo, para a maioria das empresas, constitui sempre um investimento no período inicial em que tem de aguardar pelo Alvará sem poder executar trabalhos. Quanto maior for o tempo de espera, mais tarde começará a receber o retorno desse investimento. É difícil concluir ao certo o período que as empresas esperam pelo Alvará consoante a classe e categoria.

O número de dias para o licenciamento em construção é de 152 dias em média sendo que este prazo pode aumentar mediante a apresentação correcta da documentação solicitada para o licenciamento. Os alvarás são categorizados e classificados da seguinte maneira:

<b>Categoria</b>	<b>Classificação</b>
<b>I – Edifícios e Monumentos</b>	1. Edifícios
	2. Monumentos
	3. Estruturas de betão armado ou pré-esforçado
	4. Estruturas metálicas
	5. Demolições
	6. Trabalhos de carpintaria de toscos e de limpos
	7. Caixilharias metálicas e vidros
	8. Pinturas e outros revestimentos correntes
	9. Limpeza e conservação de edifícios
	10. Pré-fabricação e montagem de edifícios
	11. Colocação de betões por processos especiais
	12. Isolamento e impermeabilização
	13. Instalações de iluminação
	14. Canalização de água e esgotos
<b>II – Obras hidráulicas</b>	1. Hidráulica fluvial
	2. Hidráulica marítima
	3. Dragagens
	4. Aproveitamentos hidráulicos
	5. Dragagens
	6. Equipamento hidromecânico (bombas, etc.)
	7. Equipamento a incorporar em obras hidráulicas
	8. Redes e canalização de águas e esgoto
<b>III – Vias de Comunicação</b>	1. Estradas
	2. Caminhos de ferro
	3. Aeródromos
	4. Pontes metálicas
	5. Pontes de betão armado e pré-esforçado
	6. Protecção e pintura de pontes
	7. Pontes de alvenaria e cantaria
	8. Pontes de madeira
	9. Obras de arte não especiais
	10. Sinalização e equipamento rodoviário
	11. Sinalização e equipamento ferroviário
	12. Sinalização e equipamento de aeródromo
	13. Túneis

IV – Obras de Urbanização	1. Arruamentos em zonas urbanas
	2. Parques e ajardinamentos
	3. Canalizações de água e drenagens
	4. Sinalização e equipamento
	5. Terraplanagens
V - Instalações	1. Linhas de alta tensão
	2. Redes de baixa tensão
	3. Telecomunicações
	4. Serviços electrónicos de vigilância
	5. Instalações de iluminação e serviços
	6. Ascensores
	7. Ventilação e condicionamento de ar
VI – Fundações e captações de água	1. Sondagens geológicas e geotécnicas
	2. Fundações de obras hidráulicas, incluindo injeções e consolidações
	3. Fundações especiais de pontes e edifícios
	4. Estacas
	5. Muros de suporte, incluindo injeções e consolidações
	6. Furos de captação de águas

O Alvará da classe um exigem menos burocracia mas, por serem requeridos em maior número, nem sempre são processos mais rápidos. Por outro lado, o Alvará de classe superior à um vão aumentando as suas exigências burocráticas.

Além disso, para cada tipo de alvará há um requisito mínimo em relação ao pessoal técnico disponível, da seguinte maneira:

Classe	Quadro técnico permanente	Director técnico
1ª	1 construtor civil ou equiparado	Construtor civil ou equiparado
2ª	1 construtor civil ou equiparado com mais de 5 anos de prática	Construtor civil ou equiparado com mais de 5 anos de prática
3ª	1 técnico médio de engenharia e 1 construtor civil	Técnico médio de engenharia
4ª	1 engenheiro ou arquitecto e 1 técnico médio de engenharia	Engenheiro, arquitecto ou técnico médio de engenharia com mais de 5 anos de prática
5ª	2 engenheiros ou 1 engenheiro e 1 arquitecto ou 1 engenheiro e 2 técnicos médios de engenharia	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática
6ª	3 engenheiros e 1 técnico médio de engenharia ou 2 engenheiros, 1 arquitecto e 1 técnico médio de engenharia	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática
7ª	5 engenheiros e 2 técnicos médios de engenharia ou 3 engenheiros, 1 arquitecto e 2 técnicos médios de engenharia com mais de 5 anos de prática	Engenheiro ou arquitecto com mais de 5 anos de prática

Sendo que para empresas diferentes a espera do alvará para a mesma classe e categoria existem períodos de espera diferentes, muitas das vezes relacionada com o cumprimento ou não dos requisitos ou exigências dos documentos. Quanto menor a classe menor são as exigências em termos de documentação. Assim os Alvarás da classe um exigem menos burocracia mas, por serem requeridos em maior número, nem sempre são processos mais rápidos. Por outro lado, os Alvarás de classe superior à um vão aumentando as suas exigências burocráticas. Para as empresas o processo de aquisição de alvará ainda é burocrático apesar das medidas tomadas pelo governo de simplificação do processo. O Governo Moçambicano simplificou o processo de constituição de empresas, nomeadamente o facto do Ministério da Indústria e Comércio ter simplificado os processos para registar e abrir uma empresa, ou seja, redução do número de procedimentos para abertura de empresas, bem como para obter licenças, o Ministério das Finanças ter simplificado o seu pagamento e o Ministério do Trabalho ter implementado uma nova lei de trabalho que dá quota automática para contratar mão-de-obra estrangeira e melhorar o sistema da compensação quando se procede à demissão de um trabalhador.

O que, à partida, se poderá concluir é que, nos casos em que as empresas entreguem toda a documentação correctamente, a emissão do Alvará é executada em 152 dias. Se, porventura, a documentação não foi entregue em conformidade com o solicitado, devido a falhas por parte da própria empresa, ou se o andamento do processo não cumprir com os prazos legais, é natural que a morosidade se eleve para os três ou os seis meses de espera, consoante a gravidade das falhas. Quanto ao grau de dificuldade do processo, para as empresas ainda existe algumas dificuldades quer no esclarecimento por via telefónica/correio electrónico e na apresentação de alguma documentação e nas assimetrias de informação existentes entre o estado e o sector privado recomenda-se que todos os Ministérios e conselhos municipais concebam fichas/ guião sobre os requisitos para o licenciamento, para harmonização e produção de uma ficha a ser disponibilizada ao público na página do governo de modo a se poder fazer via electrónica. A morosidade, a burocracia e o grau de dificuldade constituem um factor penalizador na medida

que acarreta encargos financeiros dispendiosos para as empresas que depois tem que recuperar o investimento feito. Custos esses relacionados com a obtenção da licença de construção (custo/ PIB per capita) que é de 113,3% sendo que o PIB *per capita* é de \$530. Neste sentido o custo é de cerca de 35.934 mil meticais que equivale a 898,35 Euros se o câmbio for 40

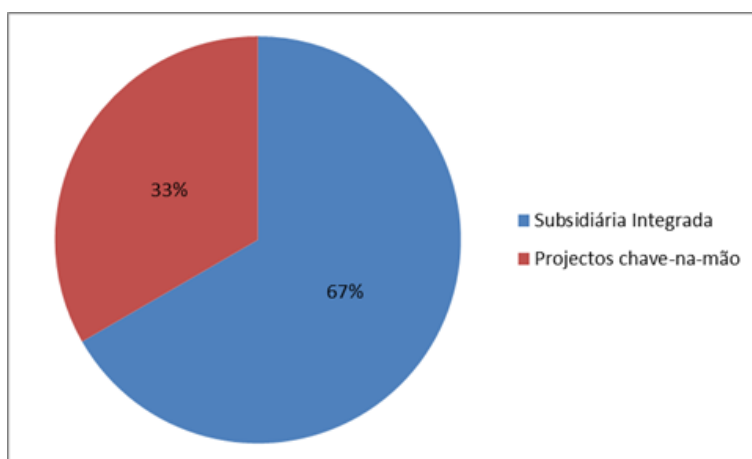
No que diz respeito as razões de internacionalização de uma empresa as razões são várias. De acordo com as respostas dadas pela empresas inquiridas as razões mais seleccionadas por elas esta relacionada com a importância de procurar mercados mais rentáveis do que o mercado nacional com vista a alcançar um objectivo para o seu negócio – lucros, vendas e/ou quota de mercado (a); a existência de ambição internacional (b); de acompanhar a internacionalização dos clientes (j); a Redução da dependência face ao mercado nacional (m) e ainda a procura de novas oportunidades (n).



**Gráfico 1 – Relação das razões de internacionalização com o número das empresas**

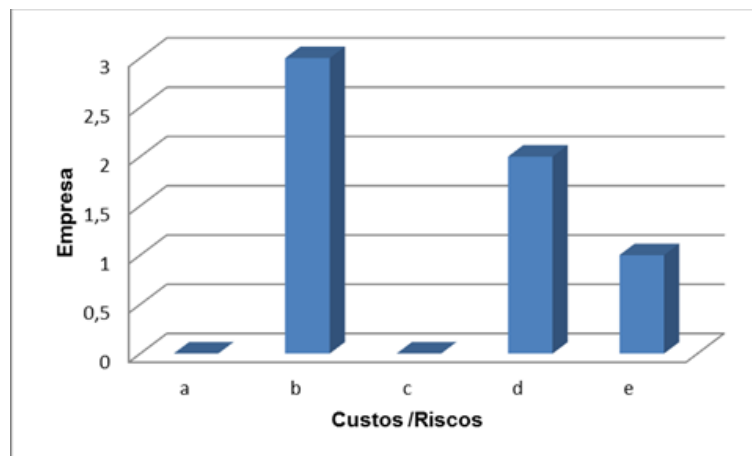
No que respeita à experiência internacional das empresas também se registou uma elevada dispersão nos valores recolhidos, dado que a experiência mínima é de 1 anos e a máxima de 60 anos. De referir ainda que não se encontrou qualquer relação entre a experiência internacional das empresas e a sua dimensão internacional. Como tal, pode-se concluir que, no que diz respeito às empresas analisadas, a experiência internacional acumulada não tem influência directa na dimensão internacional já alcançada pela empresa.

Seguindo para os meios de internacionalização em mercados externos, convém referir em primeiro lugar que todos os meios de internacionalização propostos no inquérito são válidos. De resto, constatou-se que a “subsidiária integrada” e o “*projecto chave-na-mão*” são os meios preferenciais, sendo o primeiro o mais utilizado pelas empresas portuguesas inquiridas. Ambos os meios são adoptados quando a empresa pretende actuar sozinha no mercado. De salientar que a constituição de parceira em Moçambique é estimulada.



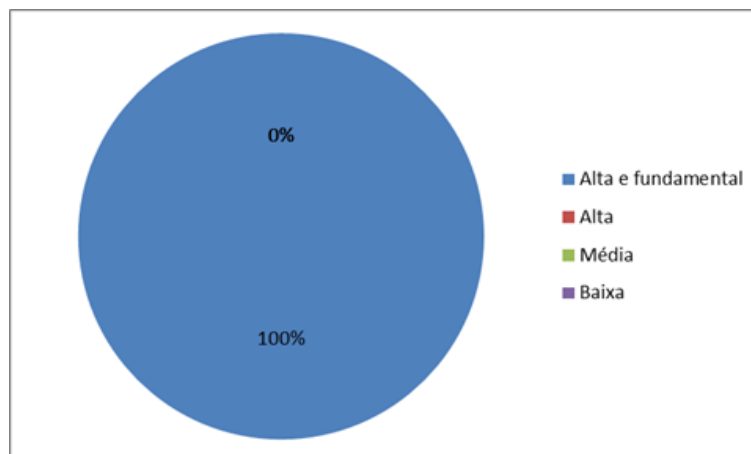
**Gráfico 2 – Percentagem dos meios de internacionalização em Moçambique**

Quanto aos principais custos/ riscos sentidos pelas empresas, de acordo com as respostas esta relacionada com a qualidade e versatilidade dos recursos da empresa são postas à prova, por vezes para além das suas próprias capacidades (b); com Facilidade de acesso às tecnologias e produtos da empresa por parte de potenciais concorrentes estrangeiros (d); e com os pormenores burocráticos (e).



**Gráfico 3 – Custos/ Riscos sentidos pelas empresas**

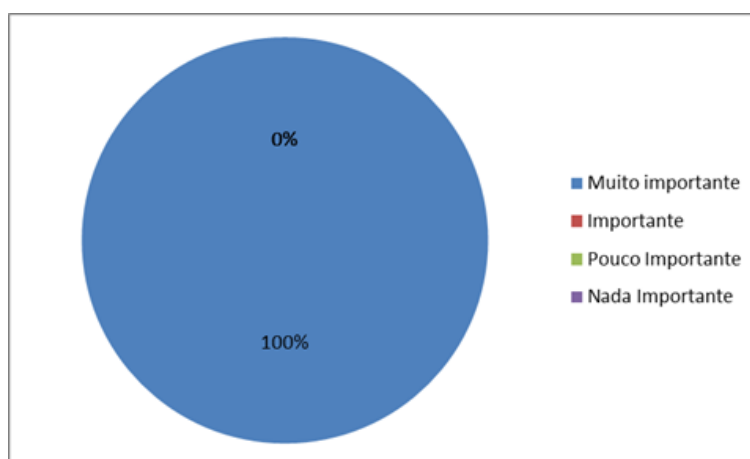
Quanto a importância da definição dos objectivos e estratégias formais para o processo de internacionalização todas as empresas presentes neste estudo consideram de extremamente importante a definição dos objectivos e estratégias formais para o processo de internacionalização da sua empresa. Todas as empresas precisam definir as suas estratégias independentemente da sua dimensão internacional por forma a sobreviver no mercado.



**Gráfico 4 - Percentagem das empresas relativo a importância da definição dos objectivos e estratégias formais para o processo de internacionalização**

Todas as empresas consideram-se de extrema importância e fundamental para a internacionalização da empresa por auxiliar a correcta orientação de recursos e esforços.

Quanto a importância de pessoal qualificado para a internacionalização da empresa todas as empresas consideram muito importante a existência de pessoal qualificado para a internacionalização da sua empresa.



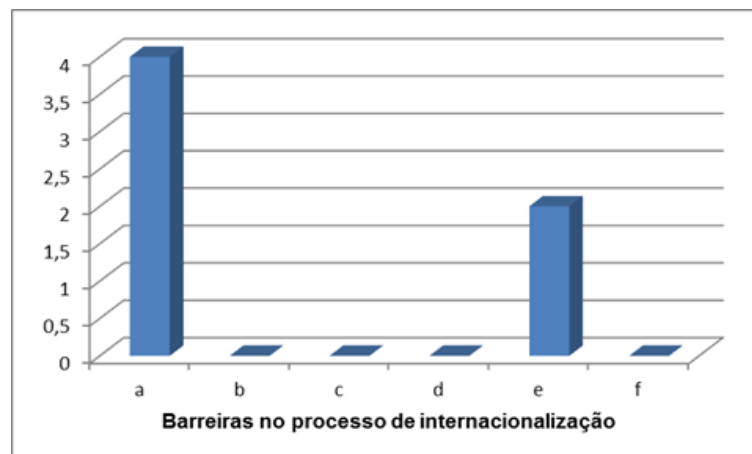
**Gráfico 5 – Percentagem das empresas que consideram a existência de pessoal qualificado para a internacionalização da empresa**

De acordo com as empresas inquiridas, hoje em dia as empresas estão a ser cobradas mais a cada dia que passa. Esta cobrança é por melhores resultados, por produtos com maior qualidade, por inovação surpreendente, por um atendimento ao cliente fantástico, por respeitar aos prazos estabelecidos, e ainda por melhores preços. Para serem bem-sucedidas, e para darem respostas positivas ao mercado, as organizações necessitam das pessoas certas, na quantidade certa, na hora certa. Daí a existência de pessoas qualificadas nas empresas seja muito importante.

As barreiras encontradas pelas empresas no processo de internacionalização são as barreiras administrativas e legais (a) como sendo a mais evidenciada pelas empresas para o processo de internacionalização das empresas. Este tipo de barreira obriga, por exemplo, as empresas a adaptarem os seus produtos /serviços às regulamentações locais. De seguida a outra barreira sentida pelas empresas esta relacionada com os diferentes canais de

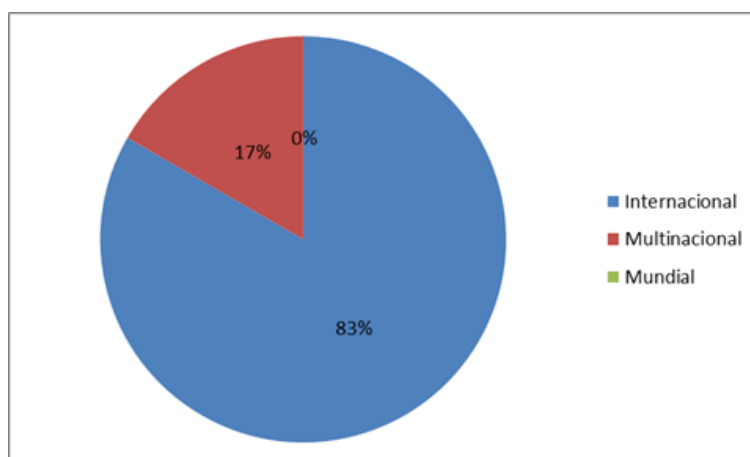


distribuição e sistemas de logística em que os sectores de grande distribuição são os mais afectados, porque se falharem os meios de distribuição dos seus produtos, toda a sua actividade poderá correr sérios riscos.



**Gráfico 6 - Barreiras sentidas pelas empresas no processo de internacionalização**

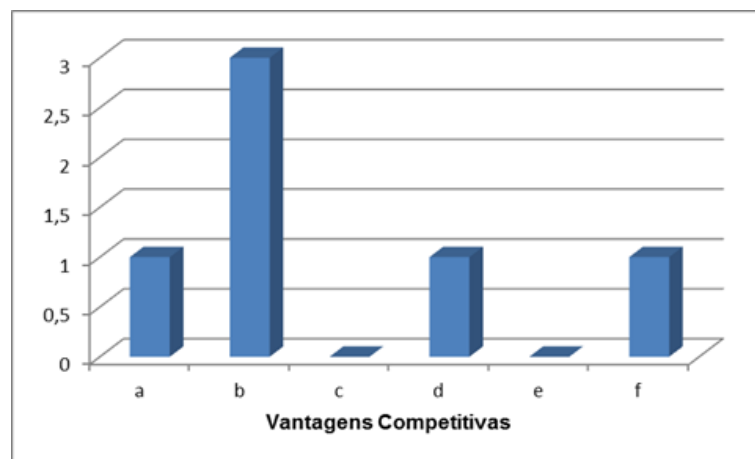
Em termos de evolução internacional a maioria das empresas se consideram internacional, uma empresa que exporta regularmente para um número restrito de mercados externos.



**Gráfico 7 - Percentagem da classificação das empresas em termos de evolução internacional**

Quanto as vantagens competitivas das empresas, a que mais se destacou esta relacionada com a capacidade para identificar rapidamente os

requisitos/ exigências dos clientes (b), uma vez que cerca de metade das empresas consideram essa opção como a sendo a sua vantagem competitiva. As outras vantagens competitivas que também foram identificadas pelas empresas estão relacionadas com a capacidade para garantir a diferenciação dos produtos/serviços (a); com as fortes ligações com parceiros, fornecedores, os processos altamente sofisticados, tendo contribuído para aumentar a capacidade para produzir e atender as necessidades do mercado mais rapidamente e com maior flexibilidade do que outras empresas do sector (d); e ainda outra vantagem que está relacionada com a qualidade dos serviços prestados e cumprimento de prazos.



**Gráfico 8 – Principais vantagens sentidas pelas empresas**

## **CAPÍTULO VI - Conclusão**

A internacionalização de empresas é um fenómeno em pleno curso no cenário económico actual. Em muitos casos ele ocorre apesar da falta de incentivo do estado, ou até mesmo em sentido contrário às políticas públicas. É facto que a actividade empresarial não espera e às vezes nem tem condições de esperar que os governos nacionais sejam facilitadores plenos do processo de internacionalização. Conforme visto acima, são muitos os motivos que levam firmas a se internacionalizar. As razões estão ligadas principalmente à racionalidade económica de manter ou aumentar a competitividade, ganhar acessibilidade de mercado e diminuir os riscos de operação.

Foi neste contexto que se decidiu desenvolver este estudo, com o objectivo de compreender o processo de internacionalização.

De acordo com a metodologia estabelecida, começou-se, para enquadrar a investigação, por se realizar um breve enquadramento conceptual sobre Moçambique e o mercado, seguindo-se o enquadramento do sector de construção em Moçambique e por fim o processo de internacionalização - desde o conceito, os vários meios de entrada no mercado, os custos/riscos e benefícios e as barreiras à internacionalização por ser o cerne da temática.

Na fase seguinte procedeu-se ao tratamento de dados e análise de resultados. Após o tratamento dos inquéritos passou-se, com base nos indicadores de análise identificados, a validação das hipóteses:

- **Hipótese 1**- A dimensão da empresa nacional é determinante para a sua internacionalização.
- **Hipótese 0** - A dimensão da empresa nacional não é determinante para a sua internacionalização.

A análise dos resultados leva à validação da primeira hipótese como consequência a rejeição da hipótese zero.

Os principais critérios cumulativos da dimensão das empresas neste estudo são: Número de trabalhadores e o Volume de Negócios. O capital Humano (número de pessoal qualificado) e o capital financeiro (capitais próprios) também podem constituir outros critérios. Para se poder avaliar se a dimensão

da empresa influencia a internacionalização é necessário avaliar os principais critérios de dimensão.

Para o grupo de empresas em estudo o número de trabalhadores varia entre os 700 aos 1298 colaboradores e o volume de negócios varia entre os 32 milhões de Euros o mínimo e os 1100 milhões de Euros. Através desses dois critérios é possível afirmar que as empresas que se internacionalizam para Moçambique são de grande dimensão. Facto esse que é possível corroborar através da tabela:

**Tabela 1 - Definição de PME segundo as Recomendações da Comissão de 2003 e 1996**

<b>Categoria</b>	<b>N.º Trabalhadores</b>	<b>Volume de Negócios</b>	<b>Balanço</b>
Média Empresa	< 250	<= 50 Milhões Euros	<= 43 Milhões Euros
Pequena Empresa	< 50	<= 10 Milhões Euros	<= 10 Milhões Euros
Micro Empresa	< 10	<= 2 Milhões Euros	<= 2 Milhões Euros

**Fonte:** Comissão Europeia

Sendo assim, a grande Empresa é uma empresa com grandezas superiores às apresentadas antes na tabela 1.

Assim as empresas de grande dimensão tem vantagem em relação as PMEs quer em termos de número de trabalhadores, quer em termos de volume de negócio, quer mesmo em número de pessoal qualificado visto que para se internacionalizar é necessário um mínimo de pessoal qualificado e quer em termos de capital próprio. Faz mais sentido que as empresas que estejam a se internacionalizar sejam de grande dimensão uma vez que as PMEs apresentam mais dificuldades. Em primeiro lugar a sua dimensão não é competitiva no sentido que muitas das vezes é da mesma proporção a das empresas locais. Ou seja, o número de trabalhadores é reduzido, concentra toda a sua actividade no mercado local e nacional. Outro aspecto está ligado com o capital financeiro as PME's para se internacionalizarem necessitariam de apoios financeiros o que seria um pouco difícil uma vez que a situação económica de Portugal não é a mais propícia para a questão do financiamento. Então a solução seria internacionalizar via fundos próprios, que são escassos o que torna ainda mais difícil. A falta de apoio ou incentivos estatais constitui um factor que dificulta o processo de implantação do negócio em mercados externos. Elas teriam que executar individualmente as tarefas de pesquisa e

selecção de mercados, produção, comercialização e logística de exportação, entre outras. Essas tarefas estão fora do alcance das PME's, por limites financeiros, de capacitação de pessoal, infra-estrutura organizacional, conhecimento dos mercados e habilidades para exportar. Mas não seria impossível a internacionalização das PME's visto que elas caracterizam-se pela sua flexibilidade e grande capacidade de inovação e de adaptação o problema começa quando o assunto é estabelecer relações com os mercados internacionais é necessário mais competências, conhecimentos de gestão e disponibilidade a longo prazo de recursos humanos para desenvolver uma estratégia sem comprometer as actividades do quotidiano essas tarefas estão fora do alcance das PME's. Assim estes motivos constituem um obstáculo forte para as PME's. Por esses motivos muitas PME's não pensam em se internacionalizar devido aos custos/riscos inerentes ao processo, com grandes dificuldades para iniciar o seu processo de internacionalização e quando o fazem, muitas vezes, sentem-se desamparadas a meio do caminho. Por esses motivos faz mais sentido que as empresas de grande dimensão se internacionalizem por não apresentarem muitas dificuldades como as PME's. Assim a dimensão da empresa nacional é determinante para a sua internacionalização.

## **6.2. Limitações do Estudo**

Dada a reduzida dimensão da amostra não é possível generalizar os resultados obtidos para todo o universo de empresas de construção portuguesas com operações em mercados internacionais.

A escassez de informação concentrada relativa a internacionalização das empresas portuguesas em Moçambique, a inexistência de uma base de dados acessível ao público por forma a facilitar a obtenção da informação constituiu um factor penalizados para a realização do trabalho.

## **6.3. Campos de Pesquisa Futuros**

Esta dissertação abre a porta a estudos que abordem mais aprofundadamente: os mecanismos para a desburocratização do processo de obtenção de alvará, o número de empresas portuguesas internacionalizadas os principais mercados alvos das empresas Portuguesas e porque, as

características das parcerias locais em Moçambique, os critérios de selecção de parceiros locais, os riscos que ameaçam as parcerias locais e os factores de sucesso as parcerias locais.

Seguindo esta lógica, pode também replicar-se este estudo para um ou mais mercados específicos dos países PALOP, para mais uma vez se poder comparar os resultados obtidos para cada país.

Finalmente, indo no sentido de avançar com a investigação efectuada nesta dissertação, parece importante que se estudem critérios de avaliação da *performance* de parcerias locais inseridas em processos de internacionalização. Estes critérios de avaliação são importantes tanto na fase de operação das parcerias locais como na fase de término ou continuação destas.

## **Referências Bibliográficas**

### **Bibliografia consultada:**

BRITO, Pedro Quelhas (2002). *Experiências de Internacionalização - A Globalização das Empresas Portuguesa*. Edições Centro Atlântico.

CASTEL-BRANCO, Carlos Nuno (1994). *Moçambique Perspectivas Económicas*. Maputo. Universidade Eduardo Mondlane em associação com a Fundação Friedrich Ebert.

CARVALHO, J. Eduardo (2009). *Metodologia do Trabalho Científico*. Lisboa. Escolar Editora.

CARVALHO, Rui Moreira (2005). *Compreender África- Teorias e Práticas de Gestão*. Rio de Janeiro. Editora FGV.

DIAS, Álvaro Lopes (2005). *Princípios de Marketing Internacional*. Lisboa. Editora Lidel.

DIAS, Manuela Cristina da Costa Ferreira. *A Internacionalização e os factores de competitividade: o caso adira*

FERREIRA, Manuel Portugal et all. (2011). *Negócios Internacionais e Internacionalização para as Economias Emergentes*. Lidel.

FREIRE, Adriano (1997). *Estratégia sucesso em Portugal*. Lisboa/São Paulo. Editorial Verbo.

GUIMARÃES, Abilio & MOURINHO, Paulino (2010). *Globalização Gestão & Competitividade*. Maputo. Editor Abilio Guimarães.

MARTINS, José Moleiro (2011). *Internacionalização e Globalização de Empresas*. Edições Silabo.

MONDLANE, Eduardo (1969). *The struggle for Mozambique*. Edição penguin books.

NAMBURETE, Salvador (2002). *Economia Internacional*. Maputo. ISRI-CEEI.

LEÃO, Pedro (2011). *Economia dos Mercados e da Empresa*. Lisboa. Escolar Editora.

PINTO, Pedro Lemos & GRAÇA, Maria Luísa (2007). *Economia A/B*. Lisboa. Asa Editores. 2ª Edição.

PIRES, António Ramos (2012). *Sistemas de Gestão de Qualidade – Ambiente, segurança, responsabilidade social, indústria, serviços, administração pública e educação*. Lisboa. Edições Sílabo.

QUIVY, Raymond e CAMPENHOUDT, Luc Van (1997). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa. Gradiva.

SAMUELSON, Paul A. & NORDHAUS, William D. (1993). *Economia*. Lisboa. McGraw-Hill de Portugal. 14ª Edição.

### **Webgrafia consultados:**

Aicep Portugal Global. Internacionalização (em linha). (Consult. 02 Fev. 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.portugalglobal.pt/PT/Internacionalizar/Paginas/MenuInternacionalizar.aspx>>.

LIIKANEN, Erkki. Definição de Micro, Pequenas e Médias empresas (em linha). (Consult. 02 Fev. 2013). Disponível na internet: <URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:32003H0361:PT:NOT>>.



Recomendação da comissão Europeia. Definição de Micro, Pequenas e Médias empresas (em linha). (Consult. 02 Fev 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.apsiot.pt/ProjectoPoefds/PMEConceito.html>>.

Banco de Portugal. Enquadramento Internacional (em linha). (Consult. 02 Fev. 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/Paginas/BoletimEconomico.aspx>>.

Sociedade Portuguesa de Inovação. Curva de Experiência e Concorrência (em linha). (Consult. 02 Fev. 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www2.spi.pt/documents/books/hortofruticolas/Wc4aaa31eedad3.asp>>.

NUNES, Sergio. Portugal-Moçambique: olhar para o futuro (em linha). (Consult. 26 Out 2013). Disponível na internet: <URL: [http://janusonline.pt/2004/2004\\_2\\_8.html](http://janusonline.pt/2004/2004_2_8.html)>.

Fundação luso-Americana. Acess Africa Forum (em linha). (Consultado 26 Out 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.flad.pt/?no=2110002797>>.

Netcentro. Internacionalização (em linha). (Consult. 01 Nov. 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.netcentro.pt/conteudos/canal/default.aspx?idc=11486&idsc=11518&idl=1>>.

NUNES, Paulo. Definição de *Joint Ventures* (em linha). (Consult. 01 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/jointventure.htm>>.

NUNES, Paulo. Conceito de empresa (em linha). (Consult. 01 Set 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.knoow.net/cienceconempr/gestao/empresa.htm>>.

Jornal Notícias Online de 13 de Setembro de 2013. Para Viabilizar Recursos Naturais: Construção civil advoga aposta na indústria local (em linha). (Consult. 08 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.jornalnoticias.co.mz/index.php/economia/2743-para-viabilizar-recursos-naturais-construcao-civil-advogaaposta-na-industria-local>>.

PINTO, Augusto Macedo. Construção Civil E Obras Públicas Em Moçambique: Portugal Considera Estratégico Para As Empresas Portuguesas (em linha). (Consult. 08 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: <http://nandiwe.blogspot.com/2010/12/construcao-civil-e-obras-publicas-em.html>>.

Portal do Governo da Província de Cabo Delgado. Governo quer habitação virada para classe “média baixa” (em linha). (Consult. 08 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.cabodelgado.gov.mz/noticias/governo-quer-habitacao-virada-para-classe-201cmidia-baixa201d>>.

LIMA, Luís Carvalho. Sol Moçambique - Economia moçambicana atrai cada vez mais investimento (em linha). (Consult. 08 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: [http://www.cimlop.com/OpinionArticles\\_Detail.aspx?cid=437](http://www.cimlop.com/OpinionArticles_Detail.aspx?cid=437)>.

Folha de S.Paulo Online. Entenda a crise com o mercado imobiliário nos EUA (em linha). (Consult. 08 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/dinheiro/ult91u320606.shtml>>.

Portal de Dados Moçambique, Instituto Nacional de Estatística. Densidade Populacional (em linha). (Consult. 08 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: <http://www.ine.gov.mz/pt/DataAnalysis>>.

Plataforma para a Cooperação Económica e Comercial com os Países de Língua Portuguesa. Estudo de Mercado dos Países de Língua Portuguesa (em linha). (Consult. 08 Nov 2013). Disponível na internet: <URL: [http://www.ipim.gov.mo/pt/ccpsc/02\\_mozambique.htm](http://www.ipim.gov.mo/pt/ccpsc/02_mozambique.htm)>.

**Publicações consultadas:**

AICEP, *Portugal-Perfil 2013*, Lisboa, AICEP, 2013.

PEREIRA, Fábio André Lagoa. *Relatório de Estudo: Portugal e os Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP)*.

Mário Lino Barata Raposo, Universidade da Beira Interior.

Quadro legal para obras de construção em Moçambique (2008), edição I.

Relatório Doing Business 2012. Direitos do Banco Internacional de Reconstrução e Desenvolvimento/Banco Mundial (2011).

Relatório do FMI nº 11/149 (P) de junho de 2011.

Relatório Anual, situação macroeconomics, Banco de Moçambique 2013.

**Legislação Moçambicana consultada:**

Lei de Terras

Lei do Ambiente

Lei 3/93

Lei 5/91 de 9 de Janeiro

Decreto-Lei 5/76 de 5 de Fevereiro

Decreto Presidencial 8/95 de 26 Dezembro

Decreto 2/91 de 16 de Janeiro

Decreto 14/93

Decreto 17/98 de 29 de Abril

Decreto 68/99 de 5 de Outubro

Decreto 51/2000 de 26 de Abril

Decreto 29/2001 de 11 de Setembro

Decreto 2/2004 de 31 de Março

Decreto 45/2004 de 29 de Setembro

Decreto 54/2005 de 13 de Dezembro  
Decreto 60/2006 de 26 de Dezembro  
Decreto 60/2006 de 26 de Dezembro  
Diploma Legislativo 1976, de 10 de Maio de 1960  
Regime de Licenciamento de Obras Particulares  
Regulamento da Lei de Terras  
Regulamento do Licenciamento da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas  
Regulamento da Avaliação do Impacto Ambiental  
Regulamento do Exercício da Actividade de Empreiteiro de Obras Públicas e de Construção Civil  
Diploma Ministerial 97/92 de 8 de Julho  
Diploma Ministerial 152/92 de 30 de Setembro  
Diploma Ministerial 50/94 de 13 de Abril  
Diploma Ministerial 51/2001 de 26 de Abril  
Diploma Ministerial 4/2002 de 9 de Janeiro  
Diploma Ministerial 53-A/2002 de 17 de Abril  
Diploma Ministerial 83/2002 de 22 de Maio  
Diploma Ministerial 121/2003 de 5 de Novembro  
Diploma Ministerial 52/2004 de 17 de Março  
Diploma Ministerial 101/2005 de 18 de Maio

# Anexo

<b>Sector de Construção</b>
<b>Empresa</b>
<b>Características da empresa/Grupo</b>

**Dados gerais**

1. Nome da empresa:
  
2. Ano de constituição da empresa:

**Actividade**

3. Número de colaboradores:
  
4. Qual o volume de negócios da sua Empresa/Grupo em actividades de construção no mercado nacional em 2012? E qual o volume de negócios nos mercados internacionais em 2012? *(Dê uma estimativa em milhões de euros)*  
Mercado nacional: \_\_\_\_\_ M€  
Mercados internacionais: \_\_\_\_\_ M€
  
5. Como classifica o processo de obtenção de Alvará de construção em termo de morosidade?
  - a) Muito moroso
  - b) Pouco moroso
  - c) Rápido
  - d) Muito rápido
  - e) Normal / Indiferente
  
6. Como classifica o processo de entrada na actividade em termos de exigências burocráticas?
  - a) Muito burocrático
  - b) Algo burocrático
  - c) Simplificado
  - d) Muito simplificado

e) Normal / Indiferente

**7. Qual o grau de dificuldade que atribui ao processo de entrada em Moçambique?**

- a) Muitas dificuldades
- b) Algumas dificuldades
- c) Poucas dificuldades
- d) Nenhumas dificuldades
- e) Normal / Indiferente

**8. Como classifica em termos de encargos financeiros o processo de entrada no mercado?**

- a) Muito dispendioso
- b) Dispendioso
- c) Pouco dispendioso
- d) Nada dispendioso
- e) Normal / Indiferente

<b>Estratégia de Internacionalização</b>
--

<b>Processo de internacionalização</b>
--

**1. Em que ano iniciou a internacionalização da sua Empresa/Grupo?**

\_\_\_\_\_

**2. Houve, antes do processo de internacionalização, um processo de expansão no mercado doméstico?**

- a) Sim
- b) Não

### 3. Razões para a internacionalização:

A empresa começou o processo de internacionalização porque:	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Era importante procurar mercados mais rentáveis do que o mercado nacional					
Tinha ambição internacional					
Contavam com profissionais com amplo conhecimento do mercado de destino					
Procurava economias de escala					
Existia uma forte pressão competitiva de empresas rivais					
Queria aproveitar as ajudas Governamentais ( locais e/ ou do mercado de destino)					
Atingiu-se o fim de vida de um produto/ serviço e procuramos novos mercados para comercializar					
O mercado nacional é muito pequeno para garantir a sustentabilidade da empresa					
Houve uma diminuição das vendas no mercado nacional					
Acompanhar a internacionalização do cliente					
Os nossos produtos/ serviços apresentam baixos custos, permitindo concorrer em mercados externos					
O valor da moeda no mercado de destino representa uma vantagem para a internacionalização da empresa					
Redução da dependência face ao mercado nacional					
Procura de novas oportunidades					
Atacar os concorrentes internacionais no país de origem					
Manutenção do core business					



**4. Diga o meio de internacionalização da sua empresa em Moçambique.** (ver descrição em Anexo)

Exportação Spot		Joint-venture integrada	
Exportações a médio e longo prazo		Subsidiária de distribuição e marketing	
Exportação via agentes ou distribuidores		Subsidiária integrada	
Licenciamento da tecnologia ou marca		Projectos chave-na-mão	
Franchising		Projecto BOT	
Joint-venture de distribuição e marketing		Contratos de gestão	

**5. Houve, em algum momento, um movimento de “desinternacionalização” por parte da empresa?**

- a) Sim
- b) Não

**Se a resposta for positiva**

**6. Seleccione três opções representativas**

- A expansão excessiva afectou a sobrevivência de toda a organização;
- O mercado é servido por vias alternativas;
- A filial perdeu importância estratégica;
- Contínuas dificuldades de gestão inviabilizam o normal funcionamento da filial;
- A presença num número excessivo de países impossibilita o desenvolvimento de fortes posições competitivas nos principais mercados;
- Outras. Quais?

**7. Quais os principais custos/ riscos encontrados pela empresa?**

*(seleccione duas opções de acordo com a sua importância)*

\_\_\_Dificuldades em ultrapassar as barreiras à entrada;

\_\_\_A qualidade e a versatilidade dos recursos da empresa são postas à prova, por vezes para além das suas próprias capacidade;

\_\_\_Comporta o risco de dispersão dos esforços da empresa por vários países, dificultando assim a conquista de uma posição de liderança em qualquer mercado;

\_\_\_Facilidade do acesso às tecnologias e produtos da empresa por parte de potenciais concorrentes estrangeiros;

\_\_\_Outras. Quais?

**8. Na sua opinião, qual é a importância da definição dos objectivos e estratégias formais para o processo de internacionalização?**

- a) Alta e fundamental para internacionalização da empresa por auxiliar a correcta orientação de recursos e esforços;
- b) Alta, só que não necessariamente o único motivador para a internacionalização, já que outros factores e oportunidades podem viabilizar a internacionalização da empresa;
- c) Média, a internacionalização da empresa poderá ocorrer de uma forma natural, sem a necessidade de definição dos objectivos e estratégias;
- d) Baixa, pouco relevante para o processo de internacionalização;
- e) Outra. Qual?

**9. Quão importante considera a existência de pessoal qualificado para a internacionalização da sua empresa?**

- a) Muito importante
- b) Importante
- c) Pouco importante
- d) Nada importante

**10. Quais foram as barreiras encontradas pela sua empresa no processo de internacionalização? (selecione três opções)**

- Barreiras administrativas e legais;
- A própria localização;

- Práticas profissionais diferentes;
- Heterogeneidade dos gostos e costumes locais;
- Diferentes canais de distribuição e sistemas de logística;
- Características físicas dos produtos;
- Outras. Quais?

<b>Análise Da Dinâmica Dos Factores</b>
---

<b>Estratégia e Competitividade</b>
-------------------------------------

**1. Em termos de evolução internacional como classifica a sua empresa?** (descrição *em Anexo*)

- a) Internacional;
- b) Multinacional;
- c) Mundial.

**2. Quais as principais vantagens competitivas da sua empresa?** (*seleccione três opções*)

- a) A nossa capacidade para garantir a diferenciação dos produtos /serviços;
- b) A nossa capacidade para identificar rapidamente os requisitos/ exigências dos clientes;
- c) A nossa capacidade de comunicar com os clientes os pontos fortes dos nossos produtos e serviços;
- d) Graças as nossas ligações fortes com parceiros, fornecedores os nossos processos são altamente sofisticados, tendo contribuído para aumentar a nossa capacidade para produzir e atender as nossas necessidades do mercado mais rapidamente e com maior flexibilidade do que outras empresas do sector;
- e) Os nossos baixos custos são o factor que nos permite superar os nossos concorrentes directos.
- f) Outras. Quais?